

**ПРОБЛЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ
СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ ЗА УМОВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС**

**ПРОБЛЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ
СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ
ЗА УМОВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС**

**Проблеми та механізми забезпечення
ефективного функціонування
суб'єктів ринку праці
за умов інтеграції України до ЄС**

За науковою редакцією
д.е.н., проф. Нижника В. М.

УДК 331.5:339.92(477)
ББК 65.240.5:65.54 (4Укр)
П78

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 12 від 29.06.2016 р.*

Авторський колектив:

Нижник В. М., д.е.н., проф. (вступ, розд. 7); **Бабій І. В.**, к.е.н., доц. (розд. 1, 3);
Климчук А. О., к.е.н., доц. (розд. 8); **Пристапа М. І.**, к.е.н., доц. (розд. 10);
Полінкевич О. М., д.е.н., доц. (розд. 4); **Матвійчук Л. О.**, к.е.н., доц. (розд. 5); **Драч О. І.**, к.е.н., доц. (розд. 4);
Чорна Н. Ю., к.е.н., доц. (розд. 6); **Харун О. А.**, к.е.н., доц. (розд. 8); **Конєв С. І.**, к.е.н. (розд. 1–3);
Чубар М. М., м.н.с. (розд. 1, 2); **Родіонова І. В.**, к.е.н., н.с. (розд. 4); **Дзюба Т. А.**, м.н.с. (розд. 4);
Савіна С. С., м.н.с. (розд. 4); **Розумович Н. Ф.**, к.е.н., м.н.с. (розд. 5); **Малик О. В.**, к.е.н., м.н.с. (розд. 5);
Сусіденко О. В., к.е.н., (розд. 5); **Мануйлович Ю. М.**, к.е.н., (розд. 6); **Ніколаєва В. П.**, к.е.н. (розд. 6);
Рибак О. В., к.е.н. (розд. 6); **Савіцький А. В.**, к.е.н., н.с. (розд. 6); **Нижник О. В.**, м.н.с. (розд. 6);
Юдіна М. І., м.н.с. (розд. 6); **Білецька О. О.**, м.н.с. (розд. 7); **Майстер Л. А.**, к.е.н. (розд. 8);
Осіпова А. Ю., к.е.н. (розд. 8); **Нижник Т. Т.**, н.с. (розд. 8); **Зуб М. Я.**, к.е.н. (розд. 9);
Курій Л. О., к.е.н., н.с. (розд. 9); **Оверчук В. А.**, к.е.н., доц. (розд. 9); **Юрчик І. Б.**, м.н.с. (розд. 9);
Мартінова Л. Б., к.е.н., доц. (розд. 10); **Кудлаєнко С. В.**, к.е.н., доц. (розд. 10)

Рецензенти:

Антонюк В. П. – д-р екон. наук, проф., голов. наук. співробітник
відділу економічних проблем соціальної політики,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ;
Брич В. Я. – д-р екон. наук, проф., проректор з науково-педагогічної роботи
Тернопільський національний економічний університет

П78 **Проблеми** та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 494 с.

ISBN 978-966-330-264-5

Визначено концептуальні засади регулювання та забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці; побудовано механізми забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, формування інноваційно-інвестиційного та фінансового потенціалів суб'єктів ринку праці, забезпечення корпоративної та організаційної культури, підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу, удосконалення систем зайнятості та міграційної політики, регулювання регіональної соціальної політики.

Для науковців та фахівців сфери економіки праці, соціальної економіки і політики, економіки та управління підприємствами.

УДК 331.5:339.92(477)
ББК 65.240.5:65.54 (4Укр)

ISBN 978-966-330-264-5

© Авт. кол., 2016
© ХНУ, оригінал-макет, 2016

ВСТУП

В умовах переходу вітчизняної економіки до ринкових відносин, посилення процесів глобалізації, євроінтеграції, членства України в СОТ, підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС перед науковцями гостро постала потреба глибокого теоретичного аналізу та розуміння загальних принципів становлення та функціонування ефективного ринку праці. Враховуючи досвід країн із розвинутою економікою, вирішення поставлених завдань полягає у виявленні проблем, що існують в процесі формування і розвитку ринку праці, а також створення дієвих механізмів забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці та виявлення особливостей його державного регулювання за умов інтеграції України до ЄС.

Інфраструктура ринку праці, будучи сукупністю складових її елементів і зв'язків між ними, функціонує в певному політичному і соціально-економічному просторі, а тому зазнає впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Широкий спектр соціальних, економічних та політичних проблем обумовлює необхідність з'ясування тих суперечностей, умов та чинників, які визначають роль промислових підприємств у розробці відповідних механізмів регулювання суб'єктів ринку праці, їх допомоги у працевлаштуванні незайнятих і соціального захисту безробітних.

Значний внесок у фундаментальні положення формування сучасної концепції розвитку суб'єктів ринку праці, підходи до аналізу місця, ролі та методів їх ефективного управління в умовах євроінтеграційних процесів зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Д.П. Богиня, М.П. Войнаренко, М.І. Долішний, Т.А. Заяць, Н.Б. Кирич, А.Г. Коровкін, Е.М. Лібанова, Л.С. Лісогор, В.В. Онікієнко, І.Л. Петрова, В.М. Петюх, М.В. Семикіна, Л.К. Семів, А.С. Філіпенко, Дж. Шмід, К. Шеман та ін.

Головним завданням формування механізму належного функціонування суб'єктів ринку праці за умов євроінтеграційних процесів є створення економічно вигідних умов, покликаних забезпечити найбільш ефективну взаємодію між попитом і пропозицією на ринку праці.

Через те, мета написання монографії викликана необхідністю створення для суб'єктів ринку праці науково-методичних рекомендацій щодо визначення проблем та розробки механізмів ефективного їх функціонування за умов інтеграції вітчизняної економіки до єдиного європейського економічного співтовариства. У монографії викладено положення, висновки та рекомендації, які спрямовано на вирішення наукової проблематики щодо розробки ефективних механізмів функціонування суб'єктів ринку праці в умовах євроінтеграційних процесів, де враховуються ринкові умови, вплив екзогенних та ендегенних чинників, формування основних законів еволюційного розвитку і закономірностей, визначені принципи та функції, методи, моделі і важелі, а також включає моніторинг показників оцінки діяльності суб'єктів ринку праці.

Першу частину монографії присвячено проблемам теоретико-методичного та практичного забезпечення формування механізмів реалізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів ринку праці в умовах інтеграції України до ЄС.

У першому розділі досліджуються теоретичні та концептуальні основи забезпечення ефективного функціонування підприємств на зовнішньому ринку. Головною умовою розвитку та становлення ринкової економіки на основі інтенсифікації економічних відносин між країнами протягом останнього століття є посилення експортно-імпоротної діяльності (ЕІД) як для окремого суб'єкта господарювання, так і для всієї країни в цілому.

Будуючи стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності, перш за все, слід правильно дослідити та виділити основну методику формування експортно-імпортних операцій, виокремити головні шляхи виходу підприємства на міжнародний ринок з урахуванням різних критеріїв, яких треба дотримуватись для вітчизняних підприємств, щоб сприяти цьому процесу.

Застосування вибраних методів, сформованих моделей та зазначених критеріїв зовнішньоекономічної діяльності підприємств дає змогу встановлювати, в якому напрямі для підприємства потрібно спрямовувати свою діяльність при виході на міжнародний ринок, в які сфери слід вкладати кошти, налагоджувати партнерські зв'язки, реалізовувати свій потенціал щодо експорту та імпорту певної продукції, потрібної сировини та отримувати найбільш довгостроковий дохід на вкладений капітал, що виходить з його основних поставлених цілей і завдань.

Реалізація сучасної парадигми експортно-імпортної діяльності починається з вивчення можливостей та переваг, які надає СОТ для вітчизняних підприємств, посиленням ролі митно-тарифного регулювання в умовах співробітництва України з СОТ, визначення ролі та впливу основних заходів митно-тарифного регулювання на ЕІД підприємства.

У другому розділі монографії розкрито зміст сучасних проблем та чинників підвищення експортного потенціалу підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів; визначено вплив екзогенних та ендегенних чинників на активізацію та підвищення експортного потенціалу суб'єктів ринку праці; досліджено сучасну парадигму забезпечення та активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів ринку праці в умовах інтеграції України в ЄС.

Серед основних проблем експортно-імпортної діяльності суб'єктів регіонального ринку праці виділено скорочення внутрішнього споживання та підвищення ролі імпортової продукції на ринку; ускладненість вимог зовнішнього ринку, які зазначені в міжнародних стандартах щодо виробництва продукції; відсутність належної вітчизняної матеріальної та сировинної бази для виробництва продукції.

Складність оцінки основних факторів, що впливають на сукупну пропозицію робочої сили, дозволили провести дослідження проблеми не тільки їх виявлення, але також і здійснення кількісного та якісного оцінювання впливу цих факторів. Водночас визначено, що митно-тарифне регулювання та усі пов'язані з ним заходи і правові норми є одними з базових елементів формування механізму забезпечення та активізації **ЗЕД** підприємств.

У третьому розділі досліджено формування механізму забезпечення ефективного функціонування ЗЕД суб'єктів ринку праці, який орієнтований на вирішення багатьох проблемних питань та завдань, що пов'язані з організацією виробництва продукції на експорт та її успішною реалізацією на зовнішньому ринку; містить сукупність та послідовність взаємопов'язаних процесів, які функціонують в межах однієї системи та характеризують те поняття чи явище, яке покладено в основу стану як окремих елементів, так і всієї системи в цілому.

Для **належного використання** механізму забезпечення ЕІД промислових підприємств, виділено такі групи ресурсів, які здатні приводити у дію всі елементи виробничого процесу продукції на закордонний ринок: технологічні, фінансові, кадрові, інституційні та інформаційні.

Метою створення механізму підвищення експортного потенціалу вітчизняного підприємства за умов членства України в СОТ є ефективне функціонування управлінського циклу підприємства, спрямованого на забезпечення розширеного відтворення експортної діяльності підприємства, встановлення нових продуктивних, стабільних ділових зв'язків, виходу на перспективні ринки СОТ та ЄС, збільшення ринкової вартості підприємства, при чому повинен враховуватись вплив зовнішнього середовища підприємства на його внутрішні можливості до виробництва експортоспроможної продукції.

Належне використання запропонованих механізмів забезпечення ефективного функціонування ЗЕД та підвищення експортного потенціалу суб'єктів ринку праці дасть змогу здійснити запровадження системи експортно-імпортної діяльності підприємств в системі митно-тарифного регулювання в рамках ЄС, яку можливо реалізувати завдяки побудові такої системи управління даними процесами, яка б змогла автоматично забезпечити виконання усіх допоміжних операцій, пов'язаних із ЕІД та виходом підприємств на міжнародний ринок.

Друга частина монографії розкриває проблеми інноваційно-інвестиційного та фінан-

сового потенціалу суб'єктів ринку праці у підвищенні рівня конкурентоспроможності людського потенціалу. Четвертий розділ присвячений формуванню інтегральної системи інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання у посиленні інвестування в людський капітал. В умовах розвитку ринкових відносин, зростаючої невизначеності і ризику ефективності господарської діяльності, високий рівень конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта ринку праці у значній мірі залежить від рівня його інноваційної активності.

Основні проблеми та зміни в методичних підходах щодо інноваційно-інвестиційного розвитку вітчизняних підприємств, наведені у даному розділі монографії, стали основою для системного дослідження сучасної концепції інноваційного розвитку на основі критеріально-комплексного підвищення конкурентоспроможності, визначення її особливостей, розробки теоретичних та практичних аспектів підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринку праці на основі формування дієвого механізму, здатного забезпечити інноваційний розвиток виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів.

Підвищенню інвестиційного потенціалу промислових підприємств передують формування інтегральної системи, основною метою функціонування якої є створення дієвого механізму реалізації інвестиційних проектів та підвищення їх ефективності, що ґрунтується на перетвореннях організаційно-управлінського забезпечення послідовності виконання інвестиційних проектів; формуванні ефективних організаційних структур, що сприяють активізації інвестиційної діяльності; нормативно-правовому регулюванні, що формує єдину систему нормативних актів; економічних перетвореннях, що покликані врегульовувати економічні взаємовідносини між підприємствами та галузями; компенсації витрат в процесі реалізації інвестиційних проектів, їх фінансуванні.

Актуальність дослідження питань щодо формування та використання систем моніторингу інноваційного розвитку за процесного підходу в управлінні у даному розділі монографії викликана необхідністю постійного спостереження за об'єктом управління. Зазначена проблематика зумовила необхідність побудови системи моніторингу, призначеної для відстеження змін у рівні ефективності інноваційної діяльності підприємств з урахуванням їх фінансово-економічного стану із визначенням доцільності запровадження інноваційних проектів на промисловому підприємстві на основі розробки та використання показників їх оцінювання.

П'ятий розділ монографії присвячений формуванню механізмів і стратегій підвищення фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в реалізації конкурентних переваг для забезпечення ефектів входження до ЄС. Через те, здійснено аналіз сучасних підходів щодо підвищення фінансового потенціалу підприємства на основі управління його фінансовою безпекою, визначено критерії ефективності формування фінансових стратегій виробничих систем у забезпеченні ефектів входження до ЄС, сформовано систему забезпечення фінансової стабільності суб'єктів ринку праці.

Встановлено, що управління фінансовою безпекою на підприємстві дозволяє одержати достовірну і повну інформацію, яка служить базою для розробки та ухвалення ефективних рішень, спрямованих на забезпечення належного рівня використання та підвищення фінансового потенціалу суб'єктів ринку праці. Авторами викладені теоретико-концептуальні основи процесу формування фінансової стратегії суб'єктів ринку праці як інструменту забезпечення конкурентних переваг, а також закладена методична база для проведення подальшої оцінки стану та реалізації їх фінансового потенціалу.

Розроблена авторами структурна схема механізму управління фінансовою безпекою, за допомогою економічних методів, інструментів, принципів, завдань, важелів, функцій, направлена на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підтримання високого рівня фінансової безпеки підприємства, що дає змогу суб'єктам ринку праці забезпечити зростання їх ринкової вартості.

У шостому розділі досліджуються проблеми забезпечення результативної діяльності суб'єктів ринку праці в механізмах підвищення конкурентоспроможності людського капіталу. При цьому здійснено формування механізму маркетингового забезпечення суб'єктів ринку праці у підвищенні конкурентоспроможності, а також механізму контролінгу в управлінні

результативною діяльністю підприємств. Авторами визначені методичні підходи до інформатизації контролінгу формування доходів від операційної діяльності, обґрунтовані методичні рекомендації з визначення обсягу потреби в інформації, систематизовані основні джерела отримання цієї інформації, розроблені пропозиції щодо періодичності її формування в системі стратегічного і оперативного контролінгу. Досліджено управління формуванням доходів від операційної діяльності суб'єктів господарювання для підвищення конкурентних переваг.

Проведені дослідження послужили підґрунтям для розробки структурно-логічної моделі механізму управління собівартістю конкурентоспроможної продукції суб'єктів ринку праці.

Третя частина монографії присвячена проблематиці дослідження корпоративної та організаційної культури суб'єктів ринку праці в удосконаленні системи зайнятості населення та міграційної політики. У цьому розділі досліджуються механізми формування та ефективного забезпечення організаційної та корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами. Розкриття поставлених завдань здійснено через визначення сутності організаційної та корпоративної культури у взаємовідносинах персоналу та суб'єктів ринку праці, визначення їх впливу на зміну конкурентного статусу суб'єктів ринку праці, а також розроблення дієвих механізмів стимулювання в управлінні людськими ресурсами виробничих систем. Авторами встановлено, що корпоративна культура, будучи фактором самоорганізації, впливає на ступінь централізації механізму управління та на формування організаційної структури управління. Обґрунтовано, що культура організації визначає стратегію подолання внутріорганізаційного опору змін, що й приводить до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку праці.

Восьмий розділ присвячений формуванню механізмів мотивації персоналу суб'єктів ринку праці у підвищенні людського потенціалу України. У цьому аспекті здійснюється вибір методів та критеріїв забезпечення активізації соціально-трудова відносин суб'єктів господарювання, проводиться оцінка факторів та критеріїв мотивації персоналу суб'єктів ринку праці.

У дев'ятому розділі розкриваються проблеми інституційного та законодавчого забезпечення міграційної політики та розвитку ринку праці України з ЄС. Досліджено формування і вдосконалення інститутів інфраструктури ринку праці у пристосуванні до вимог євроінтеграції, інституційне та законодавче забезпечення розвитку соціально орієнтованого ринку праці в Україні, створення механізму перерозподілу людського потенціалу в удосконаленні міграційної політики України в ході євроінтеграції.

Десятий розділ монографії розкриває значимість регіональної соціальної політики у формуванні сучасного ринку праці в Україні. Авторами досліджені соціальні стандарти та нормативи як індикаторні показники сучасного ринку праці, визначені сутнісні характеристики регіональної соціальної політики, шляхи підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу України за умов євроінтеграції.

Обґрунтована низька ефективність сучасної регіональної соціальної політики через недовість механізмів регулювання ринків праці, розвитку соціальної інфраструктури, системи соціальних послуг та соціального захисту населення, доходів населення та забезпечення соціального діалогу, невідповідність освітнього потенціалу потребам інноваційного розвитку економіки регіонів. Встановлено, що для зменшення масштабів бідності та соціального захисту населення в країні мають одночасно реалізовуватись програми державної допомоги на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Таким чином, поєднання вдало розроблених механізмів зовнішньоекономічної діяльності, формування інноваційно-інвестиційного та фінансового потенціалу суб'єктів ринку праці, створення корпоративної та організаційної культури суб'єктів ринку праці, спрямованих на підвищення зайнятості населення та удосконалення міграційної політики, дозволить Україні забезпечити усі необхідні умови для входження в європейський простір.

Наукові положення, висвітлені у монографії, ілюстровано фактичним матеріалом і результатами дослідження методологічних проблем забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці в умовах входження України до ЄС. На основі отриманих результатів наукового аналізу дослідження проблем, обґрунтовуються висновки та напрями вдосконалення методичних підходів щодо створення дієвих механізмів забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці, що ставлять за мету інтеграцію України в єдиний європейський економічний простір.

Висловлюємо щирі вдячність рецензентам д.е.н, професорам Бричу В.Я. та Антонюк В.П., які своїми порадами, критичними зауваженнями, пропозиціями та певною підтримкою допомогли в роботі над монографією.

ТЕОРІЯ, МЕТОДИ, ПРАКТИКА СТВОРЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕД СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Наукові підходи та сутнісні характеристики формування ефективної експортно-імпоротної діяльності підприємств

Головною умовою розвитку та становлення ринкової економіки на основі інтенсифікації економічних відносин між країнами протягом останнього століття є посилення експортно-імпоротної діяльності як для окремого суб'єкта господарювання, так і для всієї країни в цілому.

На сьогодні є ряд аспектів, які вимагають нових підходів до формування експортно-імпоротної діяльності підприємств (ЕІД), а саме: поетапне поглиблення інтеграційних процесів в Україні та її входження у систему світового господарства; лібералізація ринків з країнами-партнерами СОТ та тісне торговельне співробітництво з країнами ЄС; спрощення умов виходу вітчизняних підприємств на зовнішній ринок та надання їм режиму найбільшого сприяння в зовнішньоторговельних відносинах. Через те, слід зазначити, що саме тематика вищезазначених проблем досить тісно переплітається з актуальністю вивчення ключових аспектів формування експортно-імпоротної діяльності на рівні підприємства, як основного суб'єкта господарювання, який не тільки дотичний до усіх питань, які пов'язані з дослідженням зовнішньоторговельних відносин, а і безпосередньо є організацією, що продукує та визначає їх предмет.

На сьогодні, розвиток експортно-імпоротної діяльності підприємства можна ототожнювати з досить різноманітними сферами взаємодії з зовнішнім ринком, які стосуються як високих кваліфікаційних якостей правників, так і наявності сучасних технологій, що тільки підсилює тенденцію до інтернаціоналізації господарського життя, сприяє розвитку міжнародної спеціалізації і кооперації виробництва [50]. Значимість таких зв'язків у розвитку країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний розвиток ряду країн підтверджує позитивний вплив і вигідність розширення участі кожної з них у міжнародному поділі праці та у різноманітних формах міжнародних зв'язків.

Ми вважаємо, що для того, щоб обґрунтувати поняття “експортно-імпоротної діяльності підприємства”, необхідно звернути увагу на те, чи слід його ототожнювати з поняттям “зовнішньоекономічної діяльності”, розуміти як похідне, частинку, чи навпаки.

На думку вченого О.В. Шкурупій, зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу. Україна саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності вирішує проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, технологій, товарів, інвестицій та інновацій [65].

У результаті трансформації і розвитку ринкових відносин та проведення ряду економічних реформ в сфері зовнішньоекономічної діяльності сформувалося два поняття: “зовнішньоекономічні зв'язки” (ЗЕЗ) і “зовнішньоекономічна діяльність” (ЗЕД), рис. 1.1 [60, с. 16].



Рис. 1.1. Експортно-імпортна діяльність у зовнішньоекономічній діяльності підприємства*
 *складено авторами розділу за [40, с. 1; 50; 60, с. 16; 65]

У дослідженнях таких вчених як О.В. Орловська, Г.В. Дугінець, П.А. Фісуненко, В.А. Варламова поняття “зовнішньоекономічні зв'язки” і “зовнішньоекономічна діяльність” мають між собою певне співвідношення як поняття “форма” та “зміст”.

Через те, на їх думку, ЗЕЗ можна трактувати з боку міждержавного регулювання, а зовнішньоекономічну діяльність – на мікрорівні, тобто на рівні фірми та підприємств, що самостійно можуть вступати в ті чи інші торговельні відносини, обирати контрагента, змінювати умови контрактів, домовлятися про обсяги поставок, ціну та транспортування. Також, ЗЕД може виступати частиною виробничо-комерційних операцій, які здійснюються як із закордонними, так і з іноземними партнерами [40, с. 11]. Виходячи з цього, ми вважаємо, що ЕІД підприємства слід розглядати окремо, оскільки ЗЕД є більш загальним поняттям, яке може охоплювати не тільки ЕІД, підписання експортно-імпортних угод, а й здійснення інших комерційних операцій.

На рис. 1.1 представлена схема побудови експортно-імпортної діяльності підприємства. Логічну структуру цієї схеми досліджували багато вчених, які трактували в своїх працях наведене визначення зовнішньоекономічної діяльності під кутом однієї і тієї ж точки зору, але інтерпретація даної структури експортно-імпортних операцій за допомогою схематичного зображення автором пропонується вперше.

Відповідно до цього рисунка О.В. Шкурупій вважає, що “зовнішньоекономічні зв'язки” як економічна категорія відображають систему економічних взаємин, що виникають внаслідок руху всіх видів ресурсів між державами та економічними суб'єктами різних держав та супроводжуються активізацією як виробничих, так фінансових і торговельних особливостей здійснення такої діяльності.

Розвиток зовнішньоторговельних зв'язків сприяє формуванню внутрішнього стану ринку держави на основі співставлення структури зовнішнього попиту і пропозиції [65]. З огляду на це, практичне значення ЗЕД для вітчизняних підприємств полягає в тому, щоб отримувати дохід від експорту та розвивати виробництво за рахунок імпорту нової техніки [27, с. 7].

Отже, слід вважати, що поняття “ЕІД” підприємства є дещо вужчим порівняно з поняттям “ЗЕД”. На нашу думку, за допомогою активізації ЕІД підприємства, можливо забезпечити різні сфери функціонування ЗЕД, а це вже означає, що ЕІД підприємства є окремим поняттям, що вимагає окремого дослідження.

На думку вчених Л.В. Торгової та О.В. Хитрої ЗЕЗ є сукупністю форм, засобів і методів зовнішньоекономічних відносин між країнами, а ЗЕД досліджує зовнішньоекономічну діяльність на рівні виробничих структур, тому ЗЕД є одним з аспектів ЗЕЗ. Поряд з поняттями “зовнішньоекономічні зв'язки” та “зовнішньоекономічна діяльність” поняття “зовнішньоекономічної операції” можна розглядати як структурну одиницю ЗЕД [60].

У цьому випадку ми бачимо, що Л.В. Торгова та О.В. Хитра прослідковують певний взаємозв'язок між даними поняттями, що також, нашою метою є зробити висновки про те, що звичайним прикладом “зовнішньоекономічної операції” є експорт та імпорт, що в своєму співвідношенні ми будемо досліджувати як ЕІД підприємства.

М.М. Дурана опираючись на Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” розглядає ЗЕД з боку підприємницької діяльності на території України та з боку вітчизняних суб'єктів за кордоном.

О.О. Якушев, в свою чергу, вважає, що зовнішньоекономічна діяльність складається з зовнішньоторговельної, міжнародно-інвестиційної, міжнародно-виробничої та міжнародно-валютної діяльності [69, с. 428].

Для більш детальнішого розкриття поняття “ЕІД” підприємства як частинки ЗЕД, необхідно звернути увагу на дослідження таких вчених як Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова та І.Ю. Сіваченко, які в своїх працях розглядали зовнішньоекономічну діяльність на декількох рівнях, а саме на кон'юнктурному та стратегічному:

1. Кон'юнктурний рівень полягає в тому, що вихід підприємства на міжнародний ринок передбачає передусім підключення його до системи міжнародних валютно-кредитних відносин, в результаті чого підприємство буде залежним від кон'юнктури міжнародного ринку (шляхом порівняння кон'юнктури з іншими ринками), як сукупності інших окремих ринків.

2. Стратегічний рівень полягає в тому, що зовнішньоекономічна діяльність в цьому випадку базується на процесі інтерналізації, який охоплює всі сфери відтворення. В результаті цього, з виходом на міжнародний ринок підприємства отримують можливість успішно функціонувати на ринку капіталів, користуючись при цьому правовими, соціально-культурними та інформаційними можливостями для розвитку виробництва шляхом залучення іноземних інвестицій та розвитку науково-технічного прогресу [27, с. 7].

Таким чином, кожний з цих рівнів, на нашу думку, покликаний відображати кожну сторону ЗЕД, але за умови активізації ЕІД підприємства, оскільки для того, щоб влитися в кон'юнктуру міжнародного ринку чи в процеси інтернаціоналізації, для підприємства спочатку необхідно активізувати звичайні форми ЗЕД – експорт та імпорт.

Так, В. Ю. Горчаков у своїх дослідженнях визначає зовнішньоекономічну діяльність через зв'язок суб'єктів господарювання, які керуються спеціальними виробничими центрами і концентрують свою увагу на одній єдиній основі, яка полягає у виробництві продукції, яку можна буде реалізувати на міжнародному ринку. Вчений зазначає, що одним з важливих рівнів, який є обов'язковим для здійснення ЗЕД – це інструментальний рівень [19, с. 6].

Згідно Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16 квітня 1991 року № 959–ХІІ, із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 14 вересня 2006 року № 139–V поширеним є таке визначення: зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними і має місце як на території України, так і за її межами [50].

ЗЕД в усіх країнах спрямовується на наступні напрями (рис. 1.2): реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік; сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку; порівнянність витрат виробництва на національному і світовому рівнях [65]; раціональне використання транзитних можливостей країни; захист інтересів національного товаровиробника на зовнішніх ринках; стимулювання експорту і контроль імпорту; розвиток виробництва через імпорт замінних товарів і технологій [18, с. 18].



Рис. 1.2. Напрями діяльності ЕІД*

* складено авторами розділу за [18, с. 18; 27, с. 7; 65]

Основні функції ЗЕД полягають у міжнародному визначенні споживчої вартості товарів, що виготовляються відповідно до міжнародного поділу праці; організації міжнародного обміну природними ресурсами і результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах; а також організації міжнародного грошового обігу [27, с. 7]. Основою функціонування ЕІД підприємства є зовнішньоекономічний комплекс країни, що складається з сукупності галузей, підгалузей, об'єднань, підприємств та організацій, які виробляють продукцію на експорт чи використовують імпорту продукцію та здійснюють забезпечення інших форм ЗЕД.

Виходячи з того, що зовнішньоекономічна діяльність є сферою економічної діяльності, яка пов'язана із зовнішньою торгівлею, іноземними кредитами та іноземними інвестиціями, які спрямовані на створення спільних проектів при поєднанні чи взаємодії діяльності організацій одних країн з іншими, проблеми формування ЕІД підприємства мають постійно перебувати у центрі уваги наукових досліджень. В основі аналізу сучасних наукових підходів щодо проблематики формування ЕІД підприємства виступають теорії ЗЕД таких вчених як: теорія абсолютних переваг А. Сміта, теорія порівняльних переваг Д. Рікардо, теорії конкуруючої рівноваги Д. Мілля, учення Д. Кейнса, монетаризм М. Фрідмана. Сучасні економічні теорії, зазвичай, будуються з попередніх теорій, які у процесі аналізу вдосконалюються та досягають певних нових розробок [16].

У процесі розвитку зовнішньої торгівлі сформувались нові погляди та уявлення щодо експортно-імпоротної діяльності; еволюція та розвиток сутності ЗЕД наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція та розвиток сутності поняття “зовнішньоекономічна діяльність”

Класичні концепції міжнародної торгівлі (до XIX ст. включно)	
Концепція	Характеристика
Меркантилізм (1500–1800 рр.) [68]	За цією теорії джерелом багатства є сфера обігу, а не сфера виробництва, так як джерелом багатства є золото та срібло
Модель “Ціни–золото–потоки” Д. Х’юма [60]	Заперечував положення меркантилістів, так як нагромадження золота витіснить поняття конкурентоспроможності між країнами шляхом врівноваження експорту та імпорту товарів, що призведе до того, що торговельне сальдо дорівнюватиме нулю
Теорія абсолютних переваг А. Сміта (1776 р.) [57]	Полягає в тому, що нижчі витрати виробництва однієї нації порівняно з витратами виробництва того ж товару іншої нації означають її абсолютні переваги. А. Сміт вперше започаткував поняття певної спеціалізації виробництва
Теорія відносних переваг Д. Рікардо (1817 р.) [52]	Доведено, що якщо країни спеціалізуються на одному виді товару і зможуть виробляти його з меншими витратами, то торгівля буде взаємовигідною для обох країн в незалежності чи спеціалізується інша країна на ефективнішому виробництві товару
Теорія міжнародної вартості Дж.Ст. Мілля [15]	Обґрунтовує попередньо розкриті теорії і пояснює, що ціна обміну встановлюється за законом попиту і пропозиції, керуючись тим, що сукупність експорту кожної країни дозволяє сплачувати сукупність її імпорту.
Регулятивні теорії розвитку ЗЕД (три чверті XX ст.)	
Парадокс Леонтьєва [43]	Полягає в тому, що спеціалізація на певних видах виробництва потребує більше праці, ніж капіталу
Кейнсіанство (кінець 1920-х – початок 1930-х рр.) [62]	Кейнс працював над створенням теорії управління народним господарством та закликав до підвищення ролі держави в управлінні економікою
Монетаризм [33] (50–60 рр. XX ст.)	На відміну від кейнсіанства монетаристи пропонують ліберальний метод управління економікою, який полягає у застосуванні фінансово-кредитних, антиінфляційних, цінкових та грошових інструментів
Сучасні концепції системного підходу до управління міжнародним бізнесом (кінець IX – початок XX ст.)	
Теорія технологічного розриву М. Познера (1961 р.) [59]	Міжнародна торгівля викликана технічним нововведенням, котре в процесі співробітництва і співпраці передається з однієї країни в іншу
Модель альтернативних витрат Г. Хаберлера [60]	Згідно з цією теорією кожна країна повинна будувати свої криві виробничих можливостей, за допомогою яких зможе виготовляти два види ресурсів при застосуванні найкращих технологій та використанні всіх ресурсів
Теорія життєвого циклу товару Р. Вернона (1966 р.) [58]	Пояснює закономірності структури міжнародної торгівлі через життєвий цикл, який складається з чотирьох етапів, які проходить виготовлена продукція, а саме: впровадження, зростання, зрілість та занепад
Теорія подібності країн С. Ліндера (1961 р.) [60]	Стверджує, що, розробивши певний вид продукції за вимогою внутрішнього ринку в одній країні, виробник звертається до ринку іншої країни з подібними вимогами
Теорія конкурентних переваг М. Портера [59]	Згідно з цією теорією існують чотири властивості конкурентоспроможності: факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі, стратегія підприємства, його структура та конкуренти

У цьому випадку слід погодитись з думкою А. Єжунінової, яка у своїх дослідженнях запевняє, що у контексті будь-яких сучасних досліджень, які стосуються зовнішньої торгівлі, значний інтерес становить теорія конкурентних переваг М. Портера, яка полягає у розкритті сутності ідеї так званого національного ромба.

В основі теорії М. Портера лежить трактування інноваційної детермінації показників економіки: по-перше, це ресурси знань, кількість та якість традиційних та інфраструктурних факторів виробництва, а саме таких як земля, праця, капітал, підприємницькі здібності, і транспорт, система зв'язку, забезпеченість житлом; по-друге, кількісні та якісні параметри внутрішнього попиту; по-третє, функціонування близьких та суміжних галузей; четверте, стратегія і структура підприємств, рівень та характер конкуренції на внутрішньому ринку, урядова політика, випадкові події [16].

На нашу думку, теорія конкурентних переваг М. Портера у контексті дослідження теоретико-методологічних основ сфери ЕІД, на сьогодні, є досить актуальною, оскільки на сучасному етапі будь-який розвиток ЕІД підприємства починається з його виходом на міжнародний ринок, що супроводжується продажем відповідної продукції іноземним споживачам.

Отже, одним із основних суб'єктів ЕІД є підприємство. Світова практика показує, що близько 85 % зовнішньоекономічних операцій здійснюють підприємства, фірми, організації, а решта 15 % – міністерства, відомства, союзи підприємців. ЕІД підприємства є сферою господарської діяльності, яка функціонує на основі експорту та імпорту продукції, стосується суто виходу на зовнішній ринок, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією [19].

Виходячи з досліджень О.В. Шкурупій, в основі ЕІД підприємства лежить можливість отримати більшу вигоду від реалізації виробленого товару закордон, ніж його збут на внутрішній ринок. Ключовим аспектом в цьому питанні є вигідність підприємства бути залученим до системи міжнародного поділу праці та міжнародних економічних відносин, що виходить з його більш гнучкої окупності та розвитку. Поряд з цим, ЕІД підприємств має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що здійснюється на іншому міжнародному рівні у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн [64].

Для початку розглянемо причини, які стимулюють підприємство займатися ЕІД, а саме: розвиток внутрішнього ринку, в який вигідніше вкладати капітал за кордоном; нестабільність політичного та економічного становища, яке впливає на зниження інвестування та погіршує економічне зростання; недосконалість національної законодавчої системи, що спонукає підприємства здійснювати свою діяльність в тих країнах, де поширений більш ліберальний режим щодо митного-тарифного та податкового регулювання; нестабільність національної валюти, що унеможливорює отримання фіксованого прибутку в іноземній валюті і спонукає підприємство шукати шляхи прямого виходу на іноземний ринок; конкуренція, яка діє на внутрішньому ринку та зниження ризику втрати доходу за рахунок залежності від внутрішнього ринку; пошук ресурсів, які прагне використовувати у своїй діяльності підприємство і яких немає на внутрішньому ринку; більш дешева ціна на сировину на зовнішньому ринку, ніж ціна на аналогічну сировину на внутрішньому; вигідність розташування географічного положення, кліматичної зони та мережі транспортних систем; використання більших виробничих потужностей завдяки співпраці із закордонними партнерами; зростання попиту зарубіжних клієнтів; науково-технічний прогрес та доступ до новітніх технологій [27, с. 148–149].

Основними мотивами розвитку ЕІД підприємства, на нашу думку, за сучасних інтеграційних процесів є: закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання, залучення послуг для розширення виробництв; розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максимізації прибутку, налагодження партнерських зв'язків, співробітництва та спеціалізації; приплив іноземних інвестицій для стимулювання модернізації виробництва та закріплення його конкурентних позицій [33].

Експортно-імпортні операції істотно відрізняються від внутрішніх за своїми специфічними властивостями, а саме: наявність іноземного елемента, при цьому розуміють нерезидентність однієї із сторін; застосування іноземного та міжнародного права, міжнародних торгових законів та звичаїв регулювання зовнішньоекономічних відносин; використання валют іноземних держав при здійсненні експортно-імпортних операцій [41].

Таким чином, ЕІД підприємства має ряд специфічних напрямів діяльності міжнародної торгівлі, які відрізняють її від внутрішніх торгових операцій [60].

Кожний із зазначених напрямів зовнішньоекономічної діяльності відповідно до своєї специфіки включає наступні види експортно-імпортних операцій: до міжнародної торгівлі відносять експорт та імпорт, реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгівлі операції суперницького типу; міжнародний трансфер технологій, що являє собою укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг; міжнародні інвестиції, котрі включають в себе створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон [64].

Отже, класифікаційна система ЕІД підприємства складається з видів і форм зовнішньоекономічних зв'язків. За напрямом товарного потоку зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на такі види – експортні та імпортні [64]; за територіальним принципом на зовнішні і внутрішні [1, с. 86]; за структурною ознакою – на зовнішньоторговельні, фінансові, виробничі та інвестиційні. До форм зовнішньоекономічних зв'язків відносять торгівлю, бартер, туризм, інжиніринг, франчайзинг, лізинг, інформаційний обмін, консалтинг тощо [64].

Відповідно до Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність” (ст. 4) в нашій країні підприємствами здійснюються такі види діяльності: експорт та імпорт товарів, капіталу та робочої сили; надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності; наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання і підготовка спеціалістів на комерційній основі; міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України; кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних і страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених її законом; спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій і спільне володіння майном як на території України, так і за її межами; підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність за межами України; організація і здійснення діяльності у сфері проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація і здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у випадках, передбачених законодавством України; товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; орендні, у тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; операції із придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах і на міжбанківському валютному ринку; роботи на контрактній основі фізичних осіб з України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами [50].

Суб'єктами ЕІД в Україні є: приватні і державні підприємства, об'єднання фізичних та юридичних осіб, структурні одиниці їх об'єднань, підприємства за участю іноземних підприємств у господарській діяльності вітчизняних підприємств, які при здійсненні ЕІД керуються наступними принципами: волі зовнішньоекономічного підприємництва; юридичної рівності й недискримінації; верховенства закону; еквівалентності обміну [19].

Як вже зазначалося раніше, з розвитком ринкових відносин в Україні виникає необхідність її входження у світовий інтеграційний процес, що сприятиме для вітчизняних підприємств і організацій, які випускають конкурентоспроможну продукцію, отримати право ви-

ходу на світовий ринок, що, в свою чергу, вимагатиме вивчення нових підходів щодо ведення та організації ЕІД [50].

Таким чином, у процесі дослідження було виокремлено декілька теоретичних підходів, в основі яких закладений розвиток ЕІД підприємства (рис. 1.3): системний, стратегічний, організаційний, трудовий, правовий.

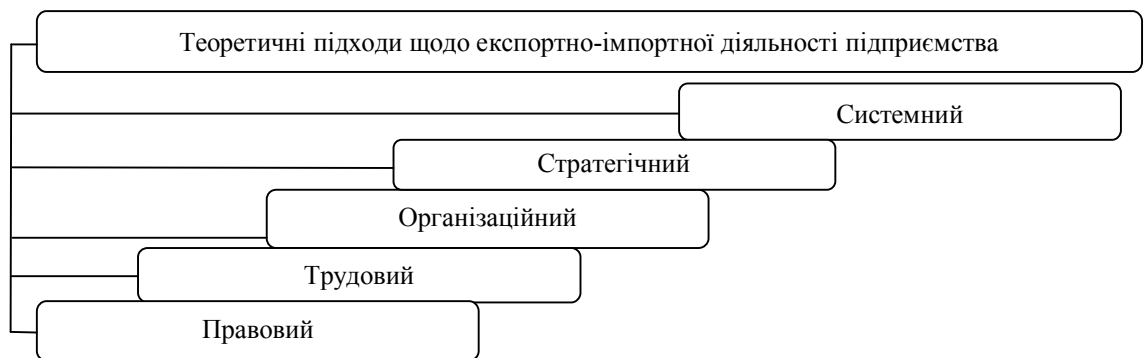


Рис. 1.3. Теоретичні підходи у розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства

Одним з основних теоретичних підходів, що забезпечують функціонування експортно-імпоротної діяльності підприємства є системний підхід. Виходячи з особливостей підприємства можна визначити закономірності його розвитку: підприємство є органічно цілісною динамічною системою, що складається з об'єктивно обумовлених елементів; у своїй діяльності підприємство керується цілями, які розрізняються за змістом і перспективою у часі; підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що функціонує і розвивається завдяки взаємодії із зовнішнім оточенням; зовнішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства, тому що місія, цілі, функції, ресурси підприємства тісно пов'язані із зовнішнім оточенням; підприємство є системою, що розвивається і прагне до стійкості структури.

Закономірності розвитку підприємства і формування його зв'язків із зовнішнім середовищем були розглянуті з позицій системних теорій, які розробили в своїх працях Л. Берталанфі, І. Пригожина, І. Стенгерс, М. Моїсєєва. Згідно з основним постулатом загальної теорії, в процесі свого розвитку система проходить дві стадії – еволюційну і революційну. Основне значення має еволюційна стадія, оскільки в процесі її проходження проявляються як кількісні, так і якісні зміни різних складових системи, які в подальшому приймаються до уваги при прийнятті рішення щодо здійснення певної діяльності.

Сучасні умови системного, тривалого та стійкого розвитку підприємства полягають у наступному: кількісне і якісне нарощування потенціалу; створення умов для оновлення капіталу, виробничих фондів, реорганізації підприємства; забезпечення узгодженості підприємства з глобальним середовищем (внутрішня і зовнішня синхронізація); створення умов для мінімізації розсіювання енергії, використовуючи переваги підприємства; формування зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем; підтримка довгострокових чинників мотивації, що є поштовхом до розвитку [66].

Україна є державою з перехідною економікою, що обумовлює деяку специфіку принципів управління, які мають застосовуватися. З цих позицій, слід виділити те, що вихід на зовнішній ринок та ЕІД має бути ретельно спланований, продуманий та включати елементи довгострокового передбачення. Таким чином, експортно-імпортна діяльність є тісно пов'язаною зі стратегічним управлінням підприємством [4].

Стратегічний підхід до організації експортно-імпоротної діяльності опирається на ряд класифікаційних ознак, а саме: за рівнем управління (корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна); за характером поведінки на ринку (активна, пасивна, активно-пасивна);

за періодами реалізації (довгострокова, середньострокова, короткострокова); за функціональною ознакою (маркетингова, ресурсна, фінансова, інвестиційна, стратегія досліджень і розробок).

Найголовнішими стратегіями ЕІД підприємства є стратегії ЕІД відповідно до видів об'єкта управління: корпоративна стратегія є стратегією великих за розміром та складних за структурою об'єднань підприємств, які належать до різних галузей економіки; стратегія підприємства (бізнес-стратегія) – це стратегія найменшої ланки економіки країни – окремого підприємства [25, с. 15].

Організація процесу формування ЕІД підприємства полягає у розподілі та закріпленні робіт за етапами, які регламентуються та нормуються відповідно до їхньої послідовності та термінів, встановлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесів формування.

Взагалі дослідження організації ЕІД підприємства в економічній літературі трактується в наступних аспектах: як складова процесу формування ЕІД підприємства; як самостійний процес реалізації комплексу заходів щодо підготовки зовнішньоторговельної операції, укладання зовнішньоторговельного контракту, його контроль, виконання та припинення; як процес створення ефективної структури формування ЕІД підприємства; як процес формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства з урахуванням його потенціалу та особливостей розвитку зовнішнього середовища [23].

При організації експортних операцій особливу увагу слід приділяти: правильному підбору менеджерів з продажу, адже від їх кваліфікації залежить ефективна організація експортних операцій; правильному виборі маркетингової політики; правильному підборі агентів з пошуку ринків збуту; дослідження цін на продукцію; пошуку шляхів мінімізації витрат на організацію експортних операцій та їх здійснення.

При організації імпорتنих операцій важливо приділяти увагу: пошуку більш вигідних постачальників; застосуванню засобів страхування валютних ризиків; організації потрібних строків поставки, їх періодичності, своєчасності, безперервності та правильному транспортуванню [10].

Отже, при послідовній та правильній організації експортно-імпорتنих операцій можна досягти ефективних фінансових результатів, що, в свою чергу, вимагає приділення уваги всім необхідним складовим.

Виходячи з наведених досліджень, слід сформувати власне трактування визначення експортно-імпоротної діяльності підприємства, яке полягає в тому що експортно-імпортна діяльність є складним та різноспрямованим комплексом взаємоузгоджених елементів діяльності підприємства, який змінює внутрішнє середовище підприємства під впливом зовнішніх факторів та виступає у різних формах прояву залежно від ступеня інтеграційного впливу, умов ринку чи приналежності до певного міжнародного об'єднання.

1.2. Методи, моделі, критерії формування зовнішньоекономічної діяльності підприємств та підвищення їх експортного потенціалу

Розвиток та посилення процесів інтеграції на національному рівні вимагає успішної розробки реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме включенню ряду підприємств, які мають потенціал розвитку експортно-імпорتنих операцій в систему міжнародної торгівлі, міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперації виробництва. З огляду на це, будуючи стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності, перш за все, слід правильно дослідити та виділити основну методику формування експортно-імпорتنих операцій, виокремити основні шляхи виходу підприємства на міжнародний ринок з урахуванням при цьому різних критеріїв, яких треба дотримуватись для вітчизняних підприємств для того, щоб сприяти цьому процесу [69, с. 426].

При виході на іноземний ринок підприємство ставить перед собою мету дослідити це завдання з різних точок зору, оскільки воно є досить багатограним. Для початку підприємство повинно оцінити свої можливості, сформувані чітко намічені цілі та зробити найбільш вдалий вибір щодо найбільш сприятливої співпраці на зовнішньому ринку, яка має відповідати потенціалу та конкурентним перевагам вітчизняного підприємства [35]. Виходячи з цього, в економічній науці існує ряд методів дослідження ЕІД як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи формування ЕІД підприємства*

Метод дослідження	Зміст застосування
1. Група методів формування основної бази для ЕІД підприємства	
Абстрактно-логічний	Формування цілей, завдань, об'єкту та предмету дослідження
Термінологічний аналіз	Встановлення термінів дослідження щодо поставлених завдань
Кластерний аналіз	Формування бази даних ЕІД підприємства на основі оцінки його показників
Структурування та систематизація інформації	Синтез інформаційного забезпечення ЕІД за певними ознаками та принципами
2. Група методів формування взаємозв'язку основних елементів системи ЕІД підприємства	
Метод динамічних рядів	Виявлення основних тенденцій зростання та зміни ЕІД підприємства, діагностика стану та її ефективності
Кореляційно-регресійний аналіз	Встановлення взаємозв'язку елементів системи на основі аналізу структури ЕІД підприємства (товарної, галузевої, регіональної, інституціональної)
Метод багатомірного шкалювання	Парне порівняння на основі оцінки інтеграційних процесів та участі підприємства в них
Факторний аналіз ЕІД підприємства	Виявлення впливу факторів, які впливають на здійснення експортно-імпорتنних операцій підприємства
3. Група методів формування прогнозів та прийняття рішень щодо здійснення ЕІД підприємства	
Експертна оцінка конкурентоспроможності підприємства	Оцінка конкурентоспроможності підприємства із врахуванням специфіки галузевої та регіональної приналежності
СВОТ-аналіз	Встановлення зовнішньоекономічного потенціалу підприємства шляхом виявлення його слабких та сильних сторін
Експертна оцінка ризиків ЕІД підприємства	Оцінка ризиків, які виникають в процесі здійснення ЕІД підприємства
Сценарний аналіз та когнітивний аналіз	Встановлення перспективних напрямів розвитку ЕІД та розробка ефективної стратегії розвитку ЕІД

* складено авторами розділу за [20, с. 38; 22; 69, с. 429]

Згідно з цією таблицею, кожен із зазначених методів формування ЕІД має свою специфіку, яка функціонує і використовується на певному етапі здійснення ЗЕД.

Послідовність здійснення і використання методів ЕІД передбачає, в першу чергу, формування певних закономірностей щодо їх використання, а саме:

1. Група методів формування основної бази для ЕІД підприємства – на підставі абстрактно-логічного, термінологічного та методу кластерного аналізу, здійснюється початковий етап дослідження експортно-імпорتنних операцій, який полягає у формуванні головної мети дослідження, його цілей та створення основної бази даних основних показників ЕІД [69, с. 429].

2. Група методів формування взаємозв'язку основних елементів системи ЕІД підприємства – на основі методу динамічних рядів, кореляційно-регресійного аналізу, методу багатомірного шкалювання та факторного аналізу проводять аналіз оцінки показників експортно-імпорتنних операцій;

3. Група методів формування прогнозів та прийняття рішень щодо здійснення ЕІД підприємства – за допомогою застосування таких методів як, метод експертної оцінки конкурентоспроможності, СВОТ-аналіз, оцінка ризиків та сценарний аналіз можна здійснити пев-

ний прогноз та запропонувати основні перспективні напрями щодо отриманих результатів [22; 69, с. 429–431].

Ми вважаємо, що для того, щоб охарактеризувати формування ЕІД на рівні підприємства, слід звернути увагу на структуру двох основних моделей ЗЕД, відповідно до якої можна виділити окремі структурні елементи формування ЕІД. Зазначеними моделями є: зовнішньоторговельна та виробничо-інвестиційна.

Для початку розглянемо зовнішньоторговельну модель експортно-імпортних операцій, яка базується на організації експортно-імпортних операцій торгівлі товарами, послугами та продукцією інтелектуальної власності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Зовнішньоторговельна модель формування ЕІД вітчизняних підприємств*

* складено авторами розділу за [12; 27, с. 200–202; 50]

Визначальними рисами для ЕІД підприємства в зовнішньоторговельній моделі є те, що в ній увага підприємства зосереджена як на самостійній, так і на опосередкованій його діяльності на зовнішньому ринку, оскільки для розвитку своєї експортно-імпортової діяльності підприємство потребує фінансових, інформаційних, консалтингових спеціалізованих на це фірм.

Далі, слід розглянути виробничо-інвестиційну модель формування ЕІД вітчизняних підприємств, яка включає в себе операції міжнародного лізингу, виробничої кооперації та діяльності спільних підприємств.

Ми вважаємо, що міжнародний лізинг є не тільки формою отримання кредиту, а водночас виступає формою міжнародної торгівлі, яка здатна створювати умови для розвитку науково-технічного прогресу та базуватися на умовах довгострокової оренди виробничих засобів. Через те, на нашу думку, дана підсистема виробничо-інвестиційної моделі за сферою

діяльності здатна функціонувати окремо від інших підсистем моделі таких як, міжнародна виробнича кооперація та спільні підприємства.

На рис. 1.5 представлена інвестиційна модель формування ЕІД підприємства, яка базується на різних видах лізингу та взаємозв'язку між ними.

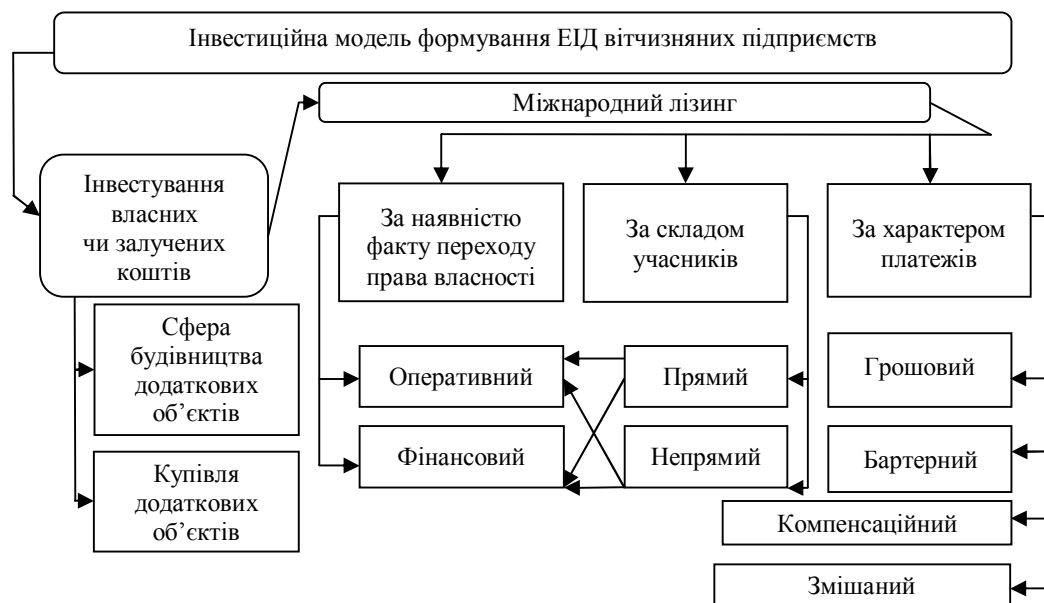


Рис. 1.5. Інвестиційна модель формування ЕІД вітчизняних підприємств *

* складено авторами розділу за [17; 27, с. 232–233; 45]

Виробнича модель формування ЕІД підприємства представлена на рис. 1.6 і формується на основі створення спільних підприємств та міжнародної кооперації виробництва.



Рис. 1.6. Виробнича модель формування ЕІД вітчизняних підприємств *

* складено авторами розділу за [31; 32; 53, с. 285–286]

Розглядаючи вказані моделі, слід зазначити, що якщо при зовнішньоторговельній моделі формування ЕІД підприємства-партнери вступають в економічні відносини лише в одній сфері відтворювального процесу, а саме реалізації товарів, то при інвестиційній та виробничій моделях вони здатні вступати у всі сфери відтворювального процесу, що в результаті стимулює постійні наповненості в інфраструктурі підприємства та мобілізує його всі економічні резерви, такі як інтелектуальні, кредитно-фінансові та виробничі. Виходячи з цього, перш за все, розвиваються різнобічні сторони зовнішньоекономічного співробітництва. У рамках інвестиційної моделі стає нормою застосування багатостороннього та двостороннього інвестиційного співробітництва. Якщо говорити про виробничу модель, досить широкого розвитку набувають спеціалізація та кооперування, створення спільних підприємств також може відбуватись на основі співробітництва двостороннього та багатостороннього партнерства у формі спільних підприємств, консорціумів, міжнародних комбінатів, науково-виробничих об'єднань тощо. Відповідно до зазначеного розвитку міжнародного співробітництва відбувається поступове формування окремих економічних зв'язків за рахунок залучення матеріально-виробничих комплексів та регіонів [45].

На сьогодні, у процесі розвитку ЕІД вітчизняних підприємств, широкого значення набуває територіально-галузевий підхід до розвитку економіки та торговельних відносин, який базується на тому, що вагому роль в цьому процесі відіграють територіальні та місцеві фактори розвитку зовнішньої торгівлі. Тому за сучасних умов вдале використання місцевих особливостей є рушійною силою конкурентоспроможності підприємств в певному виробничому регіоні, оскільки досить велика кількість суб'єктів господарювання, які прагнуть вийти на міжнародний ринок та розташовані на одній території з великими підприємствами здатні утворювати багатогалузеві та різноспрямовані територіальні виробничі об'єднання – "кластери". Такі об'єднання мають стати як для вітчизняних підприємств, так і для закордонних, поштовхом до розвитку зовнішньоторговельних відносин.

За своєю суттю, кластер як територіальне об'єднання взаємозалежних у процесі створення додаткової вартості підприємств, а саме постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів у межах одного або декількох регіонів [61] базується на товарній і фінансовій взаємодії [5].

Спрямованість на створення промислових кластерів сприяє реалізації концепції розвитку сучасної ЕІД вітчизняних підприємств. Саме виробничі кластери поєднують конкуруючих виробників і постачальників з налаштованими на ділове співробітництво дослідницькими інститутами, державними і приватними джерелами фінансування, з державними агентствами з економічного розвитку, а також з новими інститутами, спеціально створеними для розвитку кластерів.

Головна особливість кластерів полягає у формуванні ділових взаємовідносин підприємств щодо здійснення їх виробничо-комерційної діяльності та розвитку взаємозалежного і тісного співробітництва в межах певного регіону. На практиці багато кластерів виникали і розвивалися поступово та протягом багатьох років [55].

З огляду на цей підхід, на нашу думку, у розвитку експортно-імпортних операцій доцільно було б виокремити кластерну модель формування ЕІД вітчизняних підприємств (див. рис. 1.7). Відповідно до цього рисунка, залежно від регіональної природи, кластерна модель формування ЕІД вітчизняних підприємств дозволяє знайти можливості створення територіально-виробничих систем шляхом товарної та фінансової взаємодії, мобілізувати засоби для розвитку кластерних утворень (технополісів, бізнес-парків, експортоорієнтованих зон, вільних економічних зон, територій пріоритетного розвитку), сприяти портфельному та прямому інвестуванню, цілеспрямовано формувати міжрегіональні й інші зовнішньоекономічні зв'язки підприємств.

Досліджуючи економічний характер ринкових відносин на світовому ринку у сфері зовнішньоекономічної діяльності, виділяють ряд критеріїв, на основі яких підприємства здійснюючи ЕІД, повинні приймати потрібні рішення щодо розвитку функціонування на міжна-

родному ринку. Відповідно до досліджень В.М. Гуріна, слід виділити п'ять основних критеріїв формування ЕІД вітчизняних підприємств: розмір ринку, динаміка росту ринку, витрати з ведення справ, ступінь ризику [9, с. 61].



Рис. 1.7. Кластерна модель формування ЕІД вітчизняних підприємств*

* сформовано авторами розділу за [5; 55; 61]

У свою чергу, А. Мохамед та К.М. Буряк розрізняють й інші критерії, такі як застосування нових підходів щодо управління, наслідування міжнародним стандартам якості при виробництві продукції та інноваційність виробленого товару, який мають на меті продати на міжнародному ринку [36].

На думку М.І. Дідківського, в загальному вигляді, до основних критеріїв вибору способу виходу підприємства на зовнішній ринок можна додати такі, як форма руху капіталу; ступінь привабливості інвестування; контроль ринку; рівень ризику; можливість виходу з ринку [11, с. 170].

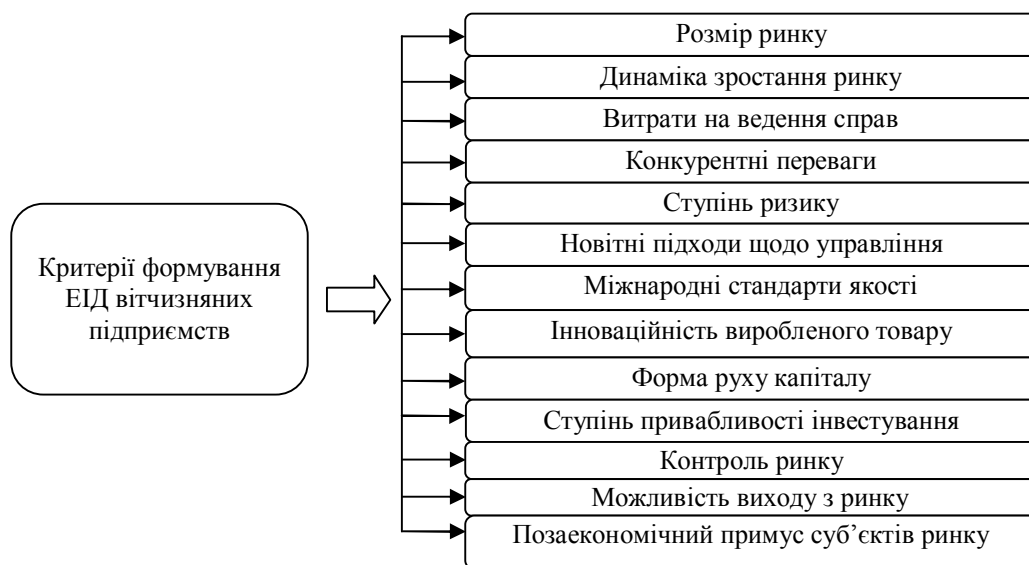


Рис. 1.8. Критерії формування ЕІД вітчизняних підприємств*

* складено авторами розділу за [9, с. 61; 11; 36, с. 170]

Багато вчених сходяться на дослідженнях основних критеріїв формування ЕІД вітчизняних підприємств, серед яких є конкурентні переваги, витрати, які несуть суб'єкти зовнішньоторговельних відносин відповідно до процесу виходу на ринок, ступінь ризику та розмір ринку. На нашу думку, доцільно було б враховувати позаекономічний примус суб'єктів іноземного ринку, який являє собою те, що кожне підприємство при виході на іноземний ринок повинно керуватися рівноправними умовами щодо участі в зовнішньоекономічній діяльності.

На рис. 1.8 наведені основні критерії формування ЕІД вітчизняних підприємств.

Застосування зазначених критеріїв дає змогу встановлювати в якому напрямі для підприємства потрібно спрямовувати свою діяльність при виході на міжнародний ринок, в якій сфері слід вкладати кошти, налагоджувати партнерські зв'язки, реалізовувати свій потенціал щодо експорту та імпорту певної продукції, потрібної сировини та отримувати найбільш довгостроковий дохід на вкладений капітал, що виходить з його основних поставлених цілей та завдань [9, с. 62].

Розглянувши основні способи виходу підприємства на міжнародний ринок, слід зазначити, що кожен з них має ряд своїх недоліків та переваг. У формуванні експортно-імпоротної діяльності та правильному виборі одного з розглянутих способів, для кожного вітчизняного підприємства, перш за все, необхідно керуватися власними можливостями, які притаманні його особливостям розвитку, спеціалізації та виробничому потенціалу.

1.3. Сучасна парадигма забезпечення експортно-імпоротної діяльності суб'єктів ринку за умов членства в СОТ

Враховуючи сучасні умови розвитку інтеграційних процесів, протягом останніх років значно розширилася та набула важливого значення співпраця зі Світовою організацією торгівлі (СОТ). На сьогодні сферу діяльності з СОТ пов'язують не тільки з торговельними стосунками між підприємствами країн-партнерів, а й вбачають потужним регулятором міжнародно-економічної співпраці. З огляду на це, членство України в СОТ відкрило нові можливості для вітчизняних підприємств, які прагнуть інтегруватись у світове господарство.

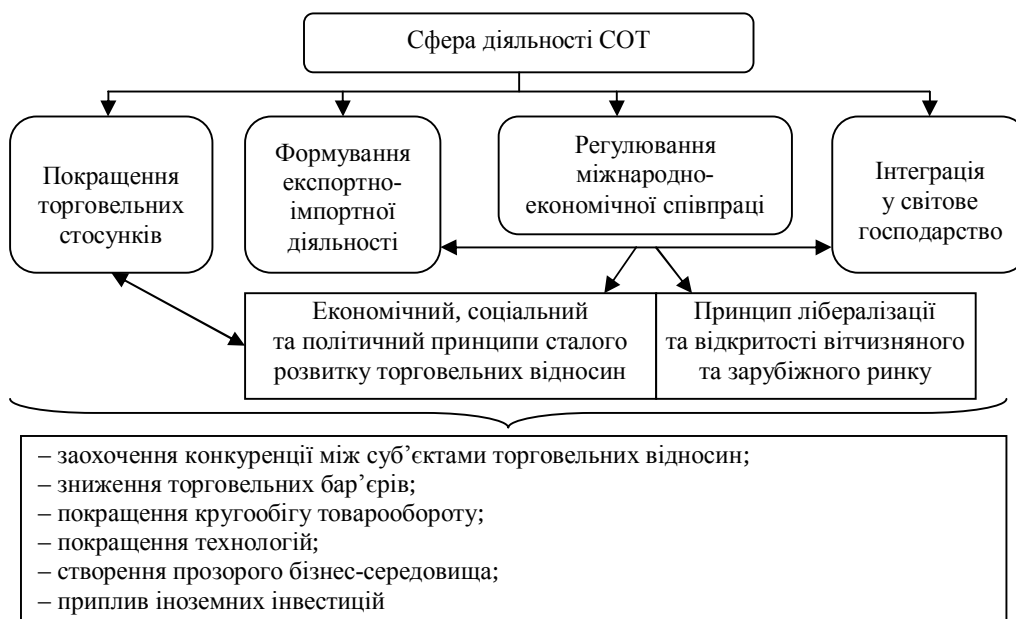


Рис. 1.9. Місце та роль експортно-імпоротної діяльності у сфері діяльності СОТ*

* складено авторами розділу за [44, с. 145–148; 46, с. 1629; 63]

Вступ України до СОТ для вітчизняних підприємств посилив їх пріоритети щодо формування експортно-імпоротної діяльності, стратегічне значення яких полягає у виокремленні двох важливих факторів, а саме: поступова подальша інтеграція України до європейських та світових структур; стимул системного реформування національної економіки згідно з принципів лібералізації та відкритості вітчизняного та зарубіжного ринків. Щодо останнього фактора, слід додати, що завдання інтеграції тісно переплітається з відповідністю принципів сталого розвитку торговельних відносин України, таких як економічний, політичний та соціальний (див. рис. 1.9) [46, с. 1629–1634].

Враховуючи світові інтеграційні тенденції у 2008 р. Україна набула членства в СОТ. Верховна Рада України 16 травня 2008 р. схвалила Закон України “Про ратифікацію України про вступ України до СОТ” після тривалого 14-річного процесу переговорів [44, с. 147–148].

Разом з сучасними інтеграційними умовами, після набуття Україною членства в СОТ вітчизняні підприємства поставили ряд важливих завдань, які мають бути реалізовані для формування їх ЕІД.

Аналіз рис. 1.10 показує, що для експортно-імпоротної діяльності вітчизняних підприємств в рамках членства України в СОТ з урахуванням використання розвитку інтеграційних процесів передбачається ряд позитивних можливостей, які сприятимуть інтенсифікації співробітництва з підприємствами-партнерами країн ЄС.

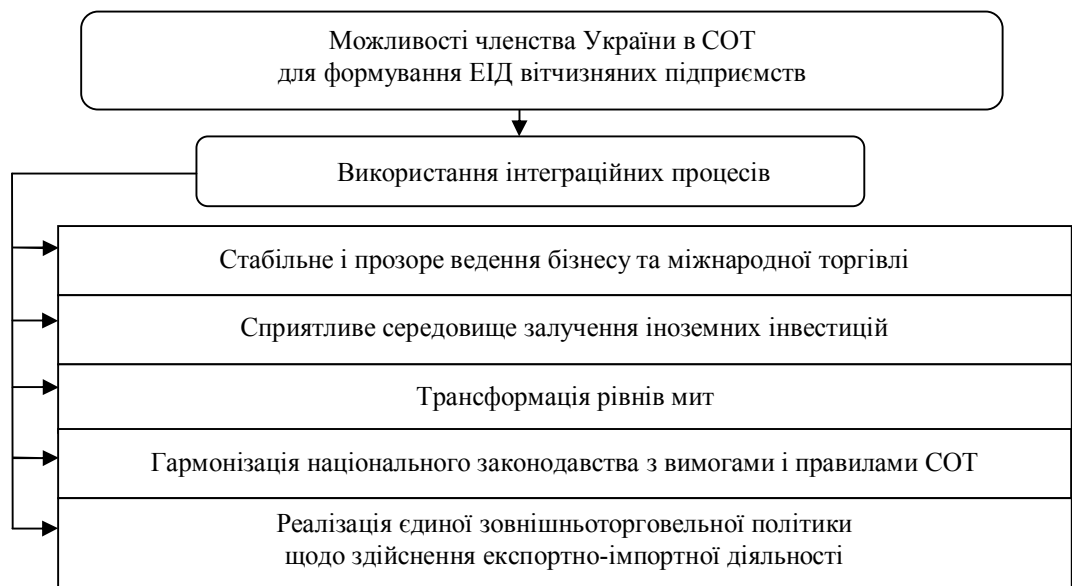


Рис. 1.10. Можливості членства України в СОТ для формування ЕІД вітчизняних підприємств*

* складено авторами розділу за [28, с. 200; 44, с. 147–148; 51, с. 6]

З огляду на це, на сучасному етапі трансформації світової економіки, визначальною характеристикою розвитку сучасного ринку виступає нерівномірний соціально-економічний розвиток, який стимулює діяльність підприємств до пошуку нових ринків збуту своєї продукції, виходячи з їх взаємозалежності, вигідності інтересів, та налагодженні зв'язків на основі іноземного партнерства.

Така тенденція обумовлюється принципами міжнародного поділу праці та розвитком міжнародної торгівлі за допомогою експортного потенціалу країн-експортерів і все більшою відкритістю ринків країн-імпортерів. Суть даного питання полягає в тому, що практично кожна країна може експортувати та імпортувати різні товари, і як результат, їхня ЕІД відповідає різному ступеню ефективності. Виходячи з цього, слід зазначити, що формування ЕІД вітчиз-

няних підприємств не можна не ототожнювати та розглядати окремо від ступеня розвитку підприємств країн-партнерів [37].

Першочергові завдання щодо формування ЕІД вітчизняних підприємств, які постали перед вітчизняними підприємствами, перш за все, полягають у пристосуванні та ефективному використанні переваг, які створило членство України в СОТ після його набуття, а саме: відкриття нових ринків країн-членів СОТ для вітчизняних виробників; полегшення доступу на ринки країн Європи продукції, на яку є попит; спрощення реєстрації нових видів продукції; поширення процесу впровадження міжнародних стандартів якості на підприємствах у розрізі галузі; стимулювання та розвиток експортного потенціалу вітчизняних підприємств; збільшення доступу на вітчизняний ринок постачальників матеріально-технічних ресурсів [28, с. 200].

Перевагами членства України в СОТ для вітчизняних підприємств є формування системи, яка сприяє: по-перше, заохоченню конкуренції між суб'єктами торговельних відносин, яка стимулює ефективне вітчизняне виробництво, підвищує якість та збалансовує ціни; по-друге, зниженню торговельних бар'єрів, що призводить до здешевлення імпорту та вартості вітчизняної продукції, яка виробляється на експорт на основі імпортованих комплектуючих [63].

Вагомою перевагою членства України в СОТ стало створення прозорого бізнес-середовища, що поставило ЕІД вітчизняних підприємств на абсолютно новий рівень співпраці та розвитку, який обумовлений тим, що в зазначених умовах важливе місце займе удосконалення систем стандартизації та сертифікації, фітосанітарних норм та технічних регламентів, щодо експортованої продукції. Таке регулювання повинно керуватися забезпеченням кардинальних реформ у галузі технічного регулювання [44, с. 148]. Таким чином, вкладаючи свої кошти в вітчизняні підприємства, іноземні інвестори активізували розвиток експортної орієнтації щодо розширення асортименту вітчизняної продукції згідно вимог СОТ [63].

На нашу думку, всі переваги членства України в СОТ у забезпеченні ЕІД вітчизняних підприємств слід розглядати зі сторони інтеграційної, експортно-імпортної та інвестиційної складових (див. рис. 1.11).

Лібералізація ринків країн-учасників відповідно до вимог СОТ є одним з вагомих шляхів до наближення підписання Угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС, так як є її принциповою складовою. Разом з тим, за таких умов відбувається лібералізація "принципово усіх" тарифів та мит, що здійснюють еквівалентну тарифам дію, між двома сторонами угоди. Також це передбачається правилами СОТ за статтею XXIV Генеральної Угоди про тарифи і торгівлю.

Загалом, економічні наслідки від зниження тарифів та їх скасування у випадку підписання Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС полягають в наступному: короткостроковому падінні надходжень до державного бюджету в результаті здійснення експорту та імпорту вітчизняних підприємств на основі занижених тарифів; збільшенні обсягів міжнародної торгівлі, що дозволить збільшити прибутки від експортно-імпортної діяльності вітчизняних підприємств та розширити їх ринки збуту; збільшенні податків вітчизняних підприємств та їх надходження до державного бюджету, як результат розширення обсягів міжнародної торгівлі; збільшенні імпорту в Україні з країн-учасників СОТ та ЄС в результаті зниження (або скасування) ввізного мита на імпорт з країн-учасників СОТ та ЄС, що в подальшому призведе до конкуренції серед вітчизняних товаровиробників, які орієнтуються на іноземні ринки; збільшенні обсягів експорту національного виробника внаслідок зниження (або скасування) ввізного мита на імпорт з України, що приведе до позитивних тенденцій збільшення масштабів вітчизняного виробництва орієнтованих на експорт товарів, покращання зайнятості; переважання обсягів експорту в країни-учасники СОТ над обсягами імпорту в Україну, так як для вітчизняних виробників ринок СОТ є набагато привабливішим, ніж для експортерів із СОТ.

На нашу думку, за умов лібералізації ринків відповідно до вимог членства України в СОТ, для вітчизняних підприємств, необхідно постійно відслідковувати та досліджувати чинники, які впливають на збільшення експорту, стимулювання та обмеження імпорту. Виходячи з цього, в рамках приналежності до СОТ, в Україні повинна бути ухвалена низка митних законів та процедур, які забезпечать торговельну вигоду для всіх учасників СОТ.

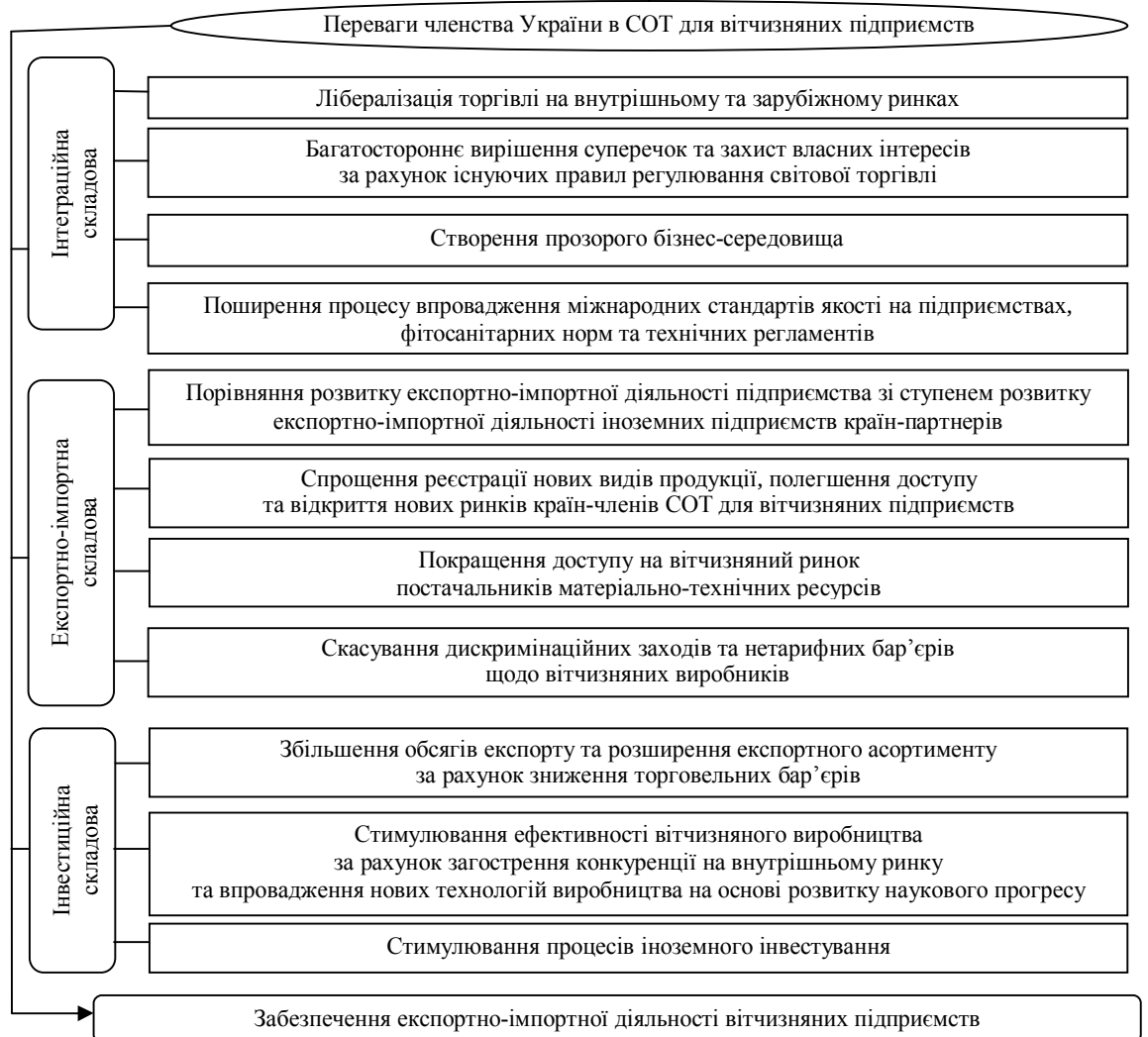


Рис. 1.11. Переваги членства України в СОТ у забезпеченні експортно-імпортної діяльності вітчизняних підприємств*
 * складено авторами розділу за [28, с. 200; 37; 44, с. 148; 51, с. 6; 62]

Іншим шляхом забезпечення експортно-імпортної діяльності, що тісно переплітається з митно-тарифним та нетарифним регулюванням є логістичний, який базується на правильному плануванні, використанні, контролі та управлінні всіма процесами здійснення експортно-імпортної діяльності підприємства, що є взаємопов'язаною системою, оскільки експортна або імпортна операція перебуває в постійному взаємозв'язку з іншою операцією, яка здатна впливати на неї та формувати разом кінцевий результат. Логістичний підхід, важливо доповнювати графічними, табличними та схематичними методами та проектами, які візуально закріплюють математичні та економічні дані.

Важливим елементом забезпечення експортно-імпортної діяльності вітчизняних підприємств є інформаційна складова, що містить інформаційні потоки та правильний документообіг. В процесі підписання зовнішньоторговельного договору, правильний потік інформації відіграє велику роль при прийнятті важливих рішень та має бути підкріплений достовірними даними, як аналітичними, так і статистичними, для того, щоб правильно спрогнозувати потрібні результати та вигоди від здійснення ЕІД [49, с. 262–265].



Рис. 1.12. Зв'язок заходів митно-тарифного регулювання з цілями та функціями сучасної парадигми експортно-імпоротної діяльності вітчизняного підприємства згідно з умовами СОТ*
* складено авторами розділу за [2, с. 49; 8; 24, с. 93]

Якщо розглянути безпосередньо основні цілі СОТ, як організації, діяльність якої обертається навколо країн-учасниць, то для стимулювання співробітництва з вітчизняними підприємствами, організація прагне: підвищити життєвий рівень; стабільність попиту; забезпечити постійне зростання доходів; раціонально використовувати світові ресурси в рамках розвитку національної та світової економіки; забезпечити повну зайнятість населення; збільшити обсяги виробництва продукції та ринків збуту; захистити навколишнє середовище; стимулювати розвиток країн, які розвиваються за рахунок участі в міжнародній торгівлі. Перераховані цілі визначені у преамбулі **Марракеської** угоди про утворення СОТ [67, с. 45].

На рис. 1.13 зображено спільність взаємовпливу економічної, інформаційної та організаційної складової на стимулювання експортно-імпорتنних операцій підприємств у досягненні відповідності головним принципам, правилам та цілям співробітництва з СОТ.

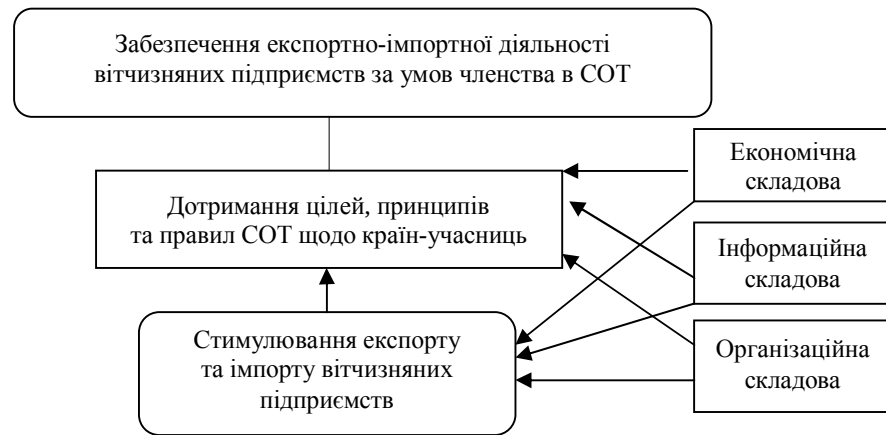


Рис. 1.13. Стимулювання експортно-імпортних операцій вітчизняних підприємств у досягненні цілей, принципів та дотриманні правил СОТ щодо країн-учасниць*
 * складено авторами розділу за [2, с. 50; 67, с. 45]

Відповідно до цього рисунка слід зазначити, що всі цілі, які ставить перед собою СОТ по відношенню до країни-партнера, а у нашому випадку саме до України, можна досягти тільки за рахунок стимулювання експортно-імпортних операцій на вітчизняних підприємствах. Виходячи з цього, саме експортно-імпортна діяльність і є найважливішим інструментом реалізації цілей СОТ.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що власне зобов'язання перед підприємством по відношенню до його учасників і є однією із складових парадигми забезпечення експортно-імпоротної діяльності вітчизняних підприємств за умов членства в СОТ.

Як вже зазначалось раніше, основними принципами і правилами СОТ для країн-учасниць, які на сьогодні і становлять основу експортно-імпоротної діяльності вітчизняних підприємств є: надання режиму найбільшого сприяння на недискримінаційному базисі; взаємне надання національного режиму іноземним товарам; регулювання торгівлі переважно тарифними методами; прозорість торговельних відносин; відмова від кількісних обмежень; вирішення торговельних суперечок шляхом переговорів. Зазначаючи важливість даних принципів, необхідно виокремити економічну складову всіх перерахованих принципів, яка полягає у рівноправному та еквівалентному обміні між учасниками організації [2, с. 50].

Через те, саме економічна складова має доповнювати та узагальнювати всі зазначені принципи, за вимогами якої виникає і решта принципів та підходів організаційного, економічного та інформаційного характеру.

На нашу думку, для подальшого дослідження структуроутворюючих елементів сучасної парадигми забезпечення ЕІД підприємства в рамках СОТ, слід виокремити ще декілька додаткових принципів та підходів.

Згідно з вимогами СОТ, кожна країна повинна укласти ряд спеціальних угод, які будуть регламентувати діяльність країни-учасника відповідно до певної сфери діяльності та галузевого призначення. З огляду на це, знову можна вважати, що саме зі сторони самого підприємства надається достатньо можливостей, які покликані стимулювати партнерство та співробітництво з Україною, використовуючи як базовий інструмент експортно-імпортні операції підприємств.

Необхідно звернути увагу на декілька угод, які стосуються саме експортно-імпоротної діяльності та за своїм змістом базуються на певному принципі відповідно до вимоги економічної складової. Тому, для вітчизняних підприємств, ті чи інші умови угод є надзвичайно актуальними при налагодженні тісного співробітництва та розвитку торговельних відносин з країнами-учасниками СОТ.

Здійснюючи експортно-імпортні операції, велику увагу приділяють походженню продукції. Угода про правила визначення походження товарів з боку СОТ зобов'язує своїх учасників гармонізувати національні правила походження товарів і використовувати їх у відповідному порядку, який не перешкоджає здійсненню міжнародної торгівлі. Угода передбачає надання інформації, яка стосується повного поняття того, де був вироблений той чи інший товар та яким він саме має бути за своїм походженням в момент перетину кордону, але ні в якому разі не заперечує його.

Тому, при здійсненні експортно-імпортної діяльності важливо визначати походження товарів під час застосування режиму найбільшого сприяння, захисних заходів, антидемпінгових та компенсаційних мит, тарифних квот та кількісних обмежень [67, с. 45–46].

Взагалі, правила визначення походження товарів являють собою критерії, закони, регламенти та певні адміністративні процедури. Відповідно до умов СОТ право на спрощення митних процедур при ввезенні товарів надається лише для тих товарів, які повністю відповідають правилам визначення походження. В подальшому, при підписанні угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС, дані правила мають розповсюдження за умов повного безмитного ввезення товарів в Україну.

Угода про правила визначення походження вимагає з боку СОТ, щоб члени організації забезпечили, в першу чергу, прозорість саме власних правил визначення походження товарів з тією метою, щоб вони не здійснювали певного обмежувального впливу на міжнародну торгівлю та застосовувались на єдиному, послідовному підході, який базується на позитивних та сталих критеріях. Щодо експорту товарів, більш ліберальні правила походження товарів дозволяють досягти більшої економічної ефективності та створити додаткові можливості для експорту зважаючи на те, що саме дані правила покликані уможливити якомога дешевше забезпечення необхідних матеріалів та складових для виготовлення продукції на експорт.

При здійсненні ЕІД, для вітчизняних підприємств, досить важливо звернути увагу на те, що за допомогою угоди про захисні заходи для країн-учасників СОТ дозволяється тимчасово обмежувати обсяги імпорту певних товарів, який визначено як такий, що завдає шкоди національному виробнику. Порядок застосування захисних заходів передбачається СОТ та встановлюється у тимчасовому порядку.

Угода про технічні бар'єри в торгівлі передбачає право кожної країни-члена СОТ встановлювати обов'язкові технічні стандарти, які свідчать про показники якості та безпеки товару. Для вітчизняних підприємств, так само як і для інших іноземних суб'єктів країн-членів СОТ існують окремо обов'язкові для всіх "технічні регламенти" та "стандарти", які є добровільними, хоча СОТ чітко вимагає на підставі міжнародних стандартів створювати національні стандарти, які можуть виходити з тих чи інших кліматичних та географічних умов, але при цьому в обов'язковому порядку повідомляти Секретаріат СОТ та інших членів організації про введення специфічних технічних регламентів. В рамках угоди також лежить процес сертифікації імпортованої продукції та передбачається взаємне визначення як основних процедур, так і самих сертифікатів [67, с. 46].

Відповідно до правил СОТ, для покращання експортно-імпортної діяльності в Україні надається повне право на встановлення технічних регламентів та стандартів, які не перешкоджають у здійсненні міжнародної торгівлі. Беручи до уваги те, що всі країни застосовують ці заходи відповідно до рекомендацій СОТ, кінцеві вимоги та стандарти до продукції різні, що свідчить про те, що експортери повинні дотримуватись не тільки національних процедур та стандартів, а й процедур і стандартів орієнтованого ринку експорту в цілому. Ухвалення різноманітних регламентів та стандартів разом з поєднанням взаємної оцінки відповідності сприятиме створенню умов для підписання угоди про створення зони вільної торгівлі, що, в свою чергу, надасть можливість зближення законодавства, стандартів та процедур, які матимуть декілька наступних економічних наслідків: полегшення здійснення експортних операцій зі сторони вітчизняних підприємств та країн-учасників СОТ, що призведе до збільшення обсягів експортованої продукції; відповідність бракованої продукції та загальної безпечності товарів,

що сприятимуть розвитку науково-технічного прогресу на підприємствах, модернізації та вдосконаленню виробництва з метою забезпечення відповідності новим стандартам; збільшення витрат, пов'язаних з фінансуванням дотримання нових регламентів та стандартів щодо продукції, яка повинна вироблятися на експорт; поступове спрощення процедури оцінки відповідності промислових товарів відповідно до вимог технічного регулювання СОТ та Угоди про зону вільної торгівлі.

На нашу думку, слід зазначити ще один наслідок, яким є загострення конкуренції з боку вітчизняних підприємств на шляху до набуття нових правил та вимог ведення торгівлі. Також необхідно додати, що вітчизняні виробники для того, щоб стимулювати свою експортно-імпортну діяльність, повинні оцінити потенціал експорту до країн-партнерів та вартисть забезпечення, регламентації і дотримання таких норм.

Угода про субсидії та компенсаційні заходи з боку СОТ надає для підприємств загальні правила надання та використання субсидій, згідно яких вони можуть здійснювати виробництво саме промислових товарів, а також отримання компенсацій у випадку порушення членами СОТ таких правил. Угода регулює використання субсидій, які здійснюють вплив на конкуренцію, тому вона чітко розрізняє поняття “субсидії” та “адресні субсидії”. До “адресних субсидій” належать заборонені субсидії та ті, які надають підстави на застосування компенсаційних заходів. Забороненими адресними субсидіями є експортні та імпорто-замішувані субсидії. Угода містить окремі положення про надання субсидій та компенсаційних заходів для підприємств країн, які розвиваються.

Угода СОТ про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності для учасників СОТ надає основні принципи і методи використання захисту прав інтелектуальної власності та їх визначення відповідно до стандартів.

Також вітчизняні підприємства мають право використовувати Угоду про правила і процедуру врегулювання спорів, яка функціонує у вигляді системи, що врегульовує спірні питання між країнами учасниками із використання спеціальних груп експертів та певної поетапної процедури [67, с. 46–47].

Виходячи з наведених понять можна стверджувати, що членство в СОТ для вітчизняних підприємств здатне забезпечити вдалі умови для розвитку і функціонування торговельного партнерства за допомогою експортно-імпортної діяльності (рис. 1.14).

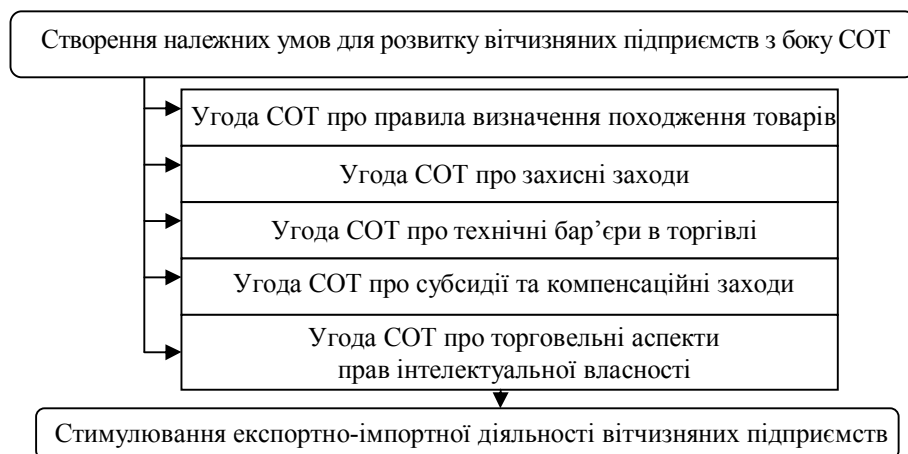


Рис. 1.14. Створення умов забезпечення експортно-імпортної діяльності вітчизняних підприємств зі сторони СОТ*

* складено авторами розділу за [30, с. 9–11; 67, с. 46–47]

Відповідно до цього рисунка слід відмітити, що членство України в СОТ для національних виробників надає не тільки можливості вільного продажу вітчизняних товарів за кор-

доном, а й захист внутрішнього ринку від постачальників інших країн. Україна, як повноправний учасник СОТ, має ряд переваг, які стосуються забезпечення їх експортно-імпоротної діяльності, а саме: опираючись на положення Угоди СОТ про захисні заходи, для захисту та підтримки національного виробника. Україна, як член СОТ, може підвищувати мита на імпорту та застосовувати кількісні обмеження імпорту; відповідно до ст. 6 ГАТТ та Угоди СОТ про застосування антидемпінгових і компенсаційних заходів та Угоди СОТ про субсидії та компенсаційні заходи, Україна, як член СОТ, може використовувати положення даних документів для ефективного інструменту зниження цін на імпортовані товари.

Згідно з правилами СОТ, для українських підприємств надається можливість використовувати захисні засоби щодо обмеження імпорту у випадку критичного стану платіжного балансу, зменшення резервів Національного банку України, а саме під час світової фінансово-економічної кризи та умов, в яких скорочується промислове виробництво та експорт товарів.

Однією з вагомих переваг приналежності України до СОТ є можливості виграшу від покращання інвестиційного клімату за рахунок поліпшення вдалого торговельного партнерського іміджу для потенційних інвесторів, які звертають велику увагу на умови стабільності та передбачуваності, як учасника організації [30, с. 9–11].

Як вже було зазначено нами раніше, в основі інвестиційного співробітництва лежить інвестиційна модель формування ЕІД підприємства, яка опирається на створення виробничого, інвестиційного, економічного та інформаційного планів, які, в першу чергу, стосуються рівня основної виробничої ланки – підприємства. Вступ України до СОТ та підписання Угоди про зону вільної торгівлі є невід'ємною складовою формування експортно-імпоротної діяльності вітчизняних підприємств, так як лібералізація торгівлі та передбачуване прозоре середовище слугують вдалим шляхом для створення сприятливого середовища залучення іноземних інвестицій [44, с. 153].

На нашу думку, реалізація вдалої програми інвестування полягає в тому, що особливої уваги вимагає оцінка доцільності та можливості використання європейського досвіду щодо структурної перебудови та диверсифікації економіки старопромислових комплексів. Для вдалої інтеграції, партнерства і розвитку торговельних відносин в рамках членства в СОТ між Україною та країнами ЄС необхідно відновити промисловий потенціал старих регіонів, а саме: покращити діяльність занедбаних промислових підприємств, які б могли після їхньої реорганізації за рахунок залучення іноземних інвестицій відновити свою діяльність, розвивати виробництво, удосконалювати виробничу інфраструктуру.

Метою сприяння структурній перебудові старопромислових комплексів є реорганізація та перебудова регіонів промислового занепаду, які в минулому характеризувались сталим виробничим розвитком, але внаслідок економічних причин та певних кон'юнктурних чинників як національного, так і світового характеру були приведені до припинення своєї діяльності [56, с. 148].

Виходячи з наведених досліджень, на нашу думку, можна сформулювати парадигму сучасного забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства за умов членства в СОТ, яка ґрунтується на всіх вищезгаданих нами теоретико-методологічних поняттях, принципах та заходах співробітництва (рис. 1.15).

Згідно з рис. 1.15, на нашу думку, слід стверджувати, що сучасна парадигма полягає в тому, що вітчизняне підприємство за умов приналежності України до СОТ може поступово реалізовувати свої цілі у напрямку стимулювання експортно-імпоротної діяльності, завойовувати нові ринки та захищати національного виробника.

До складу сучасної парадигми забезпечення експортно-імпоротної діяльності за умови членства України в СОТ входять три блоки, які включають в себе ряд складових та взаємопов'язаних дій, які повинні застосовуватись в правильній послідовності для ефективної реалізації парадигми. Зазначені особливості парадигми, перш за все, свідчать про те, що разом із встановленням вимог зовнішнього ринку, СОТ створила ряд переваг для вітчизняних підприємств і, навпаки, забезпечення функціонування підприємств щодо виробництва продукції

на експорт та формування виваженого обмеження імпорту можливо досягти за допомогою знаходження спільних рішень щодо посилення ролі митно-тарифного регулювання.

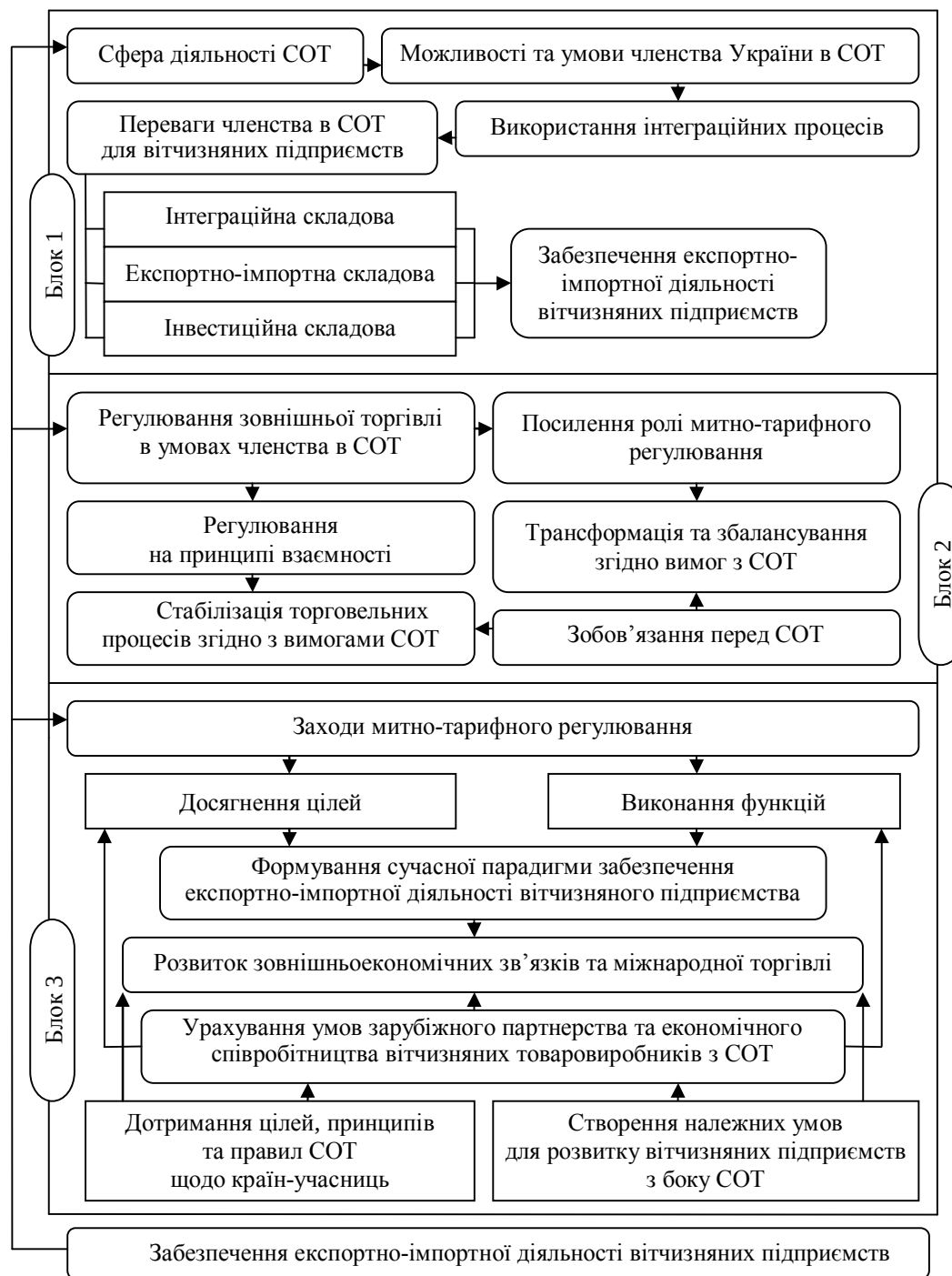


Рис. 1.15. Сучасна парадигма забезпечення експортно-імпортної діяльності за умов членства України в СОТ*

* складено авторами розділу за [2, с. 49–50; 8; 13, с. 284; 24, с. 93; 28, с. 200; 37; 39, с. 56; 44, с. 147–148; 46, с. 16–29; 63; 67, с. 45–47]

Реалізація сучасної ЕІД починається з вивчення можливостей та переваг (перший блок), які надає СОТ для вітчизняних підприємств, другий блок пов'язаний з тим, що в умовах співробітництва з СОТ посилюється роль митно-тарифного регулювання, який переходить в третій, що показує роль та вплив основних заходів митно-тарифного регулювання на ЕІД підприємства. Об'єктом функціонування структури наведених блоків є стимулювання експортно-імпоротної діяльності вітчизняних підприємств.

1.4. Концептуальні основи управління експортним потенціалом виробничих систем на ринку праці

Управління різними за своєю природою системами базується на загальних принципах, які передбачають наявність інформації та кінцевої мети управління. Управляти потенціалом підприємства означає створювати і формувати передумови, використовувати наявні умови для розвитку підприємства [42, с. 27]. У таблиці 1.3 наведено визначення поняття “управління експортним потенціалом підприємства”.

Таблиця 1.3

Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття “управління експортним потенціалом підприємства”

Коротка характеристика	Управлінський підхід
М.А. Дружкіна [14, с. 10]	
Процес управління експортним потенціалом підприємства становить систему, на вході якої знаходиться весь масив доступної інформації про стан, тенденції та перспективи зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, який піддається багато-етапній обробці з метою отримання на виході управлінського рішення, у формалізованому вигляді становить програму заходів щодо оптимізації того чи іншого аспекту розвитку експортного потенціалу	Системний
О.В. Волкодавова [6, с. 118]	
Управління експортним потенціалом є цілеспрямованим впливом на виробничий колектив і окремих працівників з метою планування, організації і координації їх дій для досягнення оптимальних результатів при здійсненні експортної діяльності підприємства при оптимальному використанні наявних ресурсів	Функціональний
П.В. Манін [29, с. 42]	
Управління експортним потенціалом зводиться до впливу на внутрішні елементи і варіювання ними з метою підвищення конкурентоспроможності на окремо взятому ринку. Процес управління експортним потенціалом промислового підприємства є особливим видом професійної діяльності, спрямованої на досягнення організації оптимальних результатів від експортно-маркетингової діяльності на основі розумного використання матеріальних трудових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, застосування різноманітних принципів, функцій і методів економічного стимулювання	Ресурсний

На основі розглянутих теоретичних підходів можна синтезувати значення термінологічної конструкції “концепція управління ЕПП”. Для полегшення сприйняття наведемо графічну інтерпретацію цього процесу (рис. 1.16).

Отже, конструкцію “концепція управління ЕПП” можна представити, як “базову ідею, що лежить в основі процесу прийняття рішень керівництвом підприємства щодо здійснення на цьому підприємстві зовнішньоекономічної діяльності, а також процесів розуміння та практичного виконання цих рішень працівниками підприємства”.

Концепція управління ЕПП не є універсальною, тому, що в ній у максимально загальній формі окреслюється те економічне середовище, у якому керівництво підприємства регулює вплив різноманітних чинників на розвиток його ЕПП.

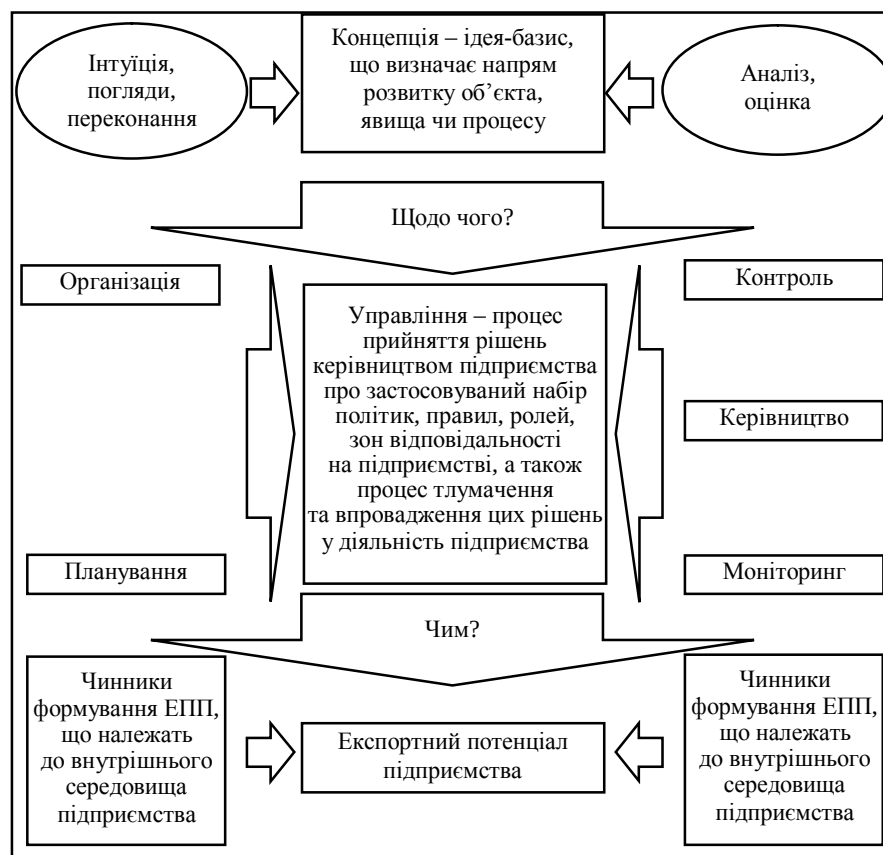


Рис. 1.16. Схема формування значення термінологічної конструкції "концепція управління ЕПП"
* запропоновано авторами розділу

Функціональні залежності між економічними категоріями "концепція управління ЕПП", "механізм підвищення ЕПП", "методика оцінки ЕПП" викладені у сформованій нижче схемі (див. рис. 1.17).

Як видно із наведеної схеми, однією із функціональних складових механізму підвищення ЕПП є методика його оцінки, створення якої, в свою чергу, ґрунтується на визначенні структури ЕПП. Для визначення структури ЕПП необхідно розглянути основні потенціали підприємства, що забезпечують формування його експортного потенціалу.

Соціально-економічні системи, такі як підприємства, характеризуються, насамперед, складністю, динамічністю, невизначеністю та ієрархічністю [52, с. 57]. Експортний потенціал підприємства є, з одного боку, елементом системи вищого порядку – потенціалу зовнішньоекономічної діяльності та, відповідно, невід'ємною складовою економічно-господарської діяльності підприємства, а з іншого – складною (розглядається як набір підсистем), великою (пристосованою для вирішення цілої множини завдань і описується комплексом моделей), відкритою (цілеспрямованою, з високим рівнем організованості, здатною до ускладнення та розвитку) [34, с. 33, 36] соціально-економічною системою з власною структурою та властивостями.

Д.В. Білопольський ототожнює товарну структуру експорту зі структурою експортного потенціалу: "... важлива не стільки частка країни у світовому експорті, скільки те, що вона експортує, тобто структура експортного потенціалу" [3, с. 250–251]. Таке загальне та, водночас, вузьке трактування структури експортного потенціалу не повністю відображає дійсність хоча б тому, що враховується лише сам факт експортування певних товарів, у відриві від тих численних факторів, що впливають на нього. Для цього існує давно усталений термін "товарна структура експорту".

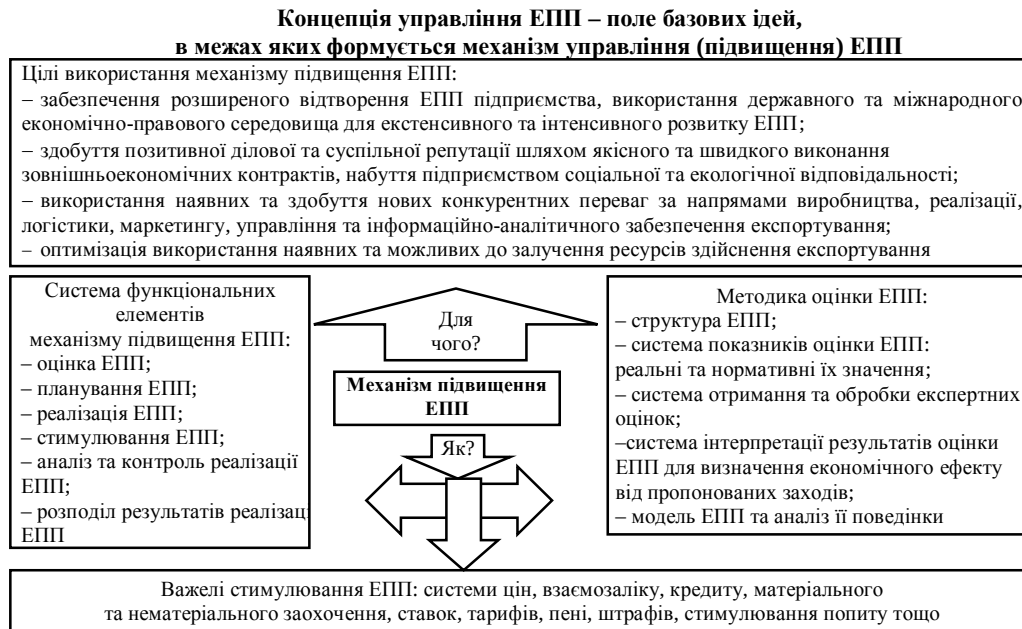


Рис. 1.17. Функціональні залежності між елементами механізму підвищення ЕПП*

*складено авторами розділу за [47, с. 197]

Науковці О.І. Гончар та Ю.О. Кушнір, використовуючи результати досліджень Н.М. Тюріної та Є.О. Шелест, до структури експортного потенціалу країни зараховують ті частки виробничого, трудового, організаційно-технічного, фінансового, науково-інноваційного, агро-ресурсного, біоресурсного, природно-кліматичного потенціалу країни, що можуть бути використані для розвитку її зовнішньоекономічної діяльності. Відкидаючи ті елементи, що за своєю сутністю не притаманні промисловим підприємствам (агро- і біоресурсний та природно-кліматичний потенціал), отримаємо найпростішу структуру експортного потенціалу промислового підприємства [7, с. 274].

Дослідник О. Кікуш подає наступну структуру експортного потенціалу:

- кількісні показники: ресурсні можливості виробництва експортної продукції;
- якісні показники: економічний рівень розвитку держави, технічний рівень розвитку держави, забезпечення природними ресурсами, кількість трудових ресурсів та їх кваліфікація, виробничий потенціал, зовнішньоторговельна структура, кон'юнктура світових і територіальних ринків, міжнародний поділ праці, політичні відносини із зарубіжними країнами [26, с. 175].

Незрозуміло, однак, за яким критерієм виробничий потенціал віднесено до якісних показників експортного потенціалу, адже він, за своєю сутністю, є можливістю виробництва певного максимального на даний час і в даних умовах обсягу товарів, що за своїми функціональними та споживчими якостями достатньо конкурентоспроможні для експортування, тобто має у своєму складі як кількісні, так і якісні показники, причому його більш доцільно вимірювати саме кількісно, у натуральних чи грошових одиницях.

С. Іващук, доповнивши результати досліджень Т. Мельник, відносить експортний потенціал до елементів споживання (збуту) у складі економічного потенціалу, виділяючи у його структурі також елементи виробництва [21, с. 100]. Таким чином, експортний потенціал структурно відокремлюється від виробництва, в той час, як велика кількість вітчизняних та зарубіжних дослідників, як уже було розглянуто, пов'язують експортний потенціал як з виробничими, так і зі збутовими процесами.

О.І. Попов розглядає експортний потенціал як частину виробничо-збутового потенціалу підприємства, що може бути реалізований на зовнішніх ринках. Він складається з виробничого потенціалу підприємства та потенціалу ринку.

Ця концепція цілком прийнятна для опису структури експортного потенціалу промислового підприємства (якщо опустити агро-ресурсний потенціал, наявність якого характерна лише для підприємств АПК). Проте О.І. Попов розширює поняття “виробничий потенціал підприємства”. Так, до виробничого потенціалу підприємства він відносить також трудові ресурси та підприємницькі здібності, що впливають не тільки на виробництво продукції, а й на її збут, на визначення маркетингової стратегії, на загальне управління підприємством та на планування його розвитку.

О.І. Попов також посилається на дослідження К.М. Афанасьєва, який в рамках своєї імітаційної моделі наводить наступну структуру експортного потенціалу підприємства (рис. 1.18).



Рис. 1.18. Структура експортного потенціалу підприємства *

* запропоновано авторами розділу

Як бачимо, К.М. Афанасьєв чітко виділяє третю групу елементів експортного потенціалу підприємства – потенціал експортних бар'єрів, на відміну від Л.І. Піддубної та О.А. Шестакової, не розділяючи при цьому вплив національних та міжнародних інституцій [48, с. 55–56].

Схожої думки дотримується у своїх дослідженнях Л.П. Серова, яка зазначає що експортний потенціал підприємства потрібно оцінювати за наступними “блоками” – підприємство, внутрішнє середовище країни-експортера та зовнішнє середовище (світовий ринок) [54, с. 134–136].

Структура факторів формування експортного потенціалу промислового підприємства, на нашу думку, має дати змогу створити теоретико-методологічну основу для оцінки цього потенціалу та створення механізму його підвищення в умовах членства України в СОТ, і повинна відображати всі основні внутрішні та зовнішні щодо підприємства-експортера фактори, що впливають на процеси, пов'язані з експортом продукції – зокрема, на його обсяги, товарно-географічну структуру, цільовий ринок та споживчу базу, ефективність, можливості його екстенсивного та інтенсивного розвитку. Цим вимогам, на нашу думку, відповідає сформована нижче структура ЕПП (див. рис. 1.19).

На основі викладеного зробимо наступні узагальнення щодо концепції управління ЕПП:

– потенціал підприємства найчастіше розглядається як показник використання наявних або доступних ресурсів, на формування котрого найчастіше впливають обмежуючі та стимулюючі фактори здійснення економічно-господарської діяльності (внутрішні та зовнішні);

– за оцінки потенціалу на різних її етапах мають сенс використовуватись як суворі економіко-математичні об'єктивні залежності, так і суб'єктивно-описові логічні узагальнення, так як деякі елементи ЕПП складно адекватно представити у кількісному вираженні (якщо не рахувати рейтингової та бальної оцінки);

– ЕПП не тотожний сумі значень складових елементів його структури, оскільки за такого його трактування не враховується ефект синергії (взаємодії елементів структури ЕПП між собою), що підвищує чи знижує результуючу величину показника ЕПП.



Рис. 1.19. Структура експортного потенціалу вітчизняного підприємства*

* запропоновано авторами розділу

Список використаних джерел

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 580 с.
2. Батченко Л. В. Проблеми формування зовнішньоекономічної політики України в контексті членства в СОТ / Л. В. Батченко, С. М. Наumenко // Культура народів Причорномор'я: проблеми матеріальної культури. Економічні науки. – 2008. – № 147. – С. 49–51.
3. Білопольський Д. В. Досягнення високої конкурентоспроможності України в умовах глобалізації / Д. В. Білопольський // Економіка Криму. – 2010. – № 2 (31). – С. 248–253.

4. Болотна І. Ю. Теоретичні засади формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І. Ю. Болотіна. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.
5. Бублікова Т. Б. Модель горизонтального узгодження економічних інтересів підприємств, що входять в кластер [Електронний ресурс] / Т. Б. Бублікова, С. М. Ступак. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua>.
6. Волкодавова О. В. Теоретичні та методологічні основи формування та реалізації експортного потенціалу промислових підприємств : дис. на здобуття канд. екон. наук : спец. 08.05.00 – “Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка” / Волкодавова О. В. – Київ, 2007. – 347 с.
7. Гончар О. І. Сучасний стан та тенденції розвитку експортного потенціалу України / О. І. Гончар, Ю. О. Кушнір // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 274–276.
8. Горник В. Г. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної політики України [Електронний ресурс] / В. Г. Горник // Науковий вісник академії муніципального управління : зб. наук. праць. – 2011. – № 3. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
9. Гурін В. М. Економіка та зовнішньоекономічні зв'язки України / В. М. Гурін, Д. В. Гурін ; за ред. Г. А. Носирєвої – Харків : Міжнародний Слов'янський університет. – Харків, 2007. – 400 с.
10. Давиденко В. В. Удосконалення експортно-імпоротної діяльності підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / В. В. Давиденко, О. А. Зубарева. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
11. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / М. І. Дідківський. – Київ : Знання, 2006. – 462 с.
12. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : зміст понять “зовнішньоторговельна операція” і “зовнішньоторгова угода”, їх види / Г. М. Дроздова. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 172 с.
13. Духневич А. В. Результати членства України в СОТ / А. В. Духневич // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ : зб. наук. справ. – 2011. – № 1 (1). – С. 283–290.
14. Дружкіна М. А. Ефективність управління експортним потенціалом в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.05.00 – “Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка” / М. А. Дружкіна. – Київ, 2008. – 22 с.
15. Економічні ідеї Д.С. Мілля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net>
16. Єжунінова А. Теоретико-методологічні засади функціонування механізмів державного регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / А. Єжунінова. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
17. ЗЕД: лізингові схеми імпорту товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://almamater.dp.ua>.
18. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності / Е. А. Зінь, Н. С. Дука. – Київ : Кондор, 2009. – 432 с.
19. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expeditor.com.ua>.
20. Іванієнко К. В. Інформаційне забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К. В. Іванієнко // Управління розвитком. – 2012. – № 3. – 124 с.
21. Івашук С. Експортна стратегія в сучасній системі державного управління / С. Івашук // Міжнародна економічна політика. – 2009. – № 10–11. – С. 85–106.
22. Карлик Ю. Ю. Факторний аналіз діяльності підприємства за експортними контрактами [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Карлик, М. Г. Бігдан. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40519.doc.htm.
23. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / О. А. Кириченко. – Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua>.

24. Кібальник Л. О. Зовнішньоторговельна політика України: наслідки вступу до СОТ / Л. О. Кібальник // Вісник Черкаського університету. Економічні науки. – 2011. – № 187. – С. 92–101.
25. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – “Економіка, організація і управління підприємствами” / О. П. Кісь. – Харків, 2005. – 27 с.
26. Кикуш О. Семантика та економічний зміст категорії “експортний потенціал” / О. Кикуш // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2008. – № 3. – С. 173–176.
27. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 792 с.
28. Корольова О. Г. Перспективи розвитку вітчизняного плодоовочевого підкомплексу в умовах Європейської інтеграції / О. Г. Корольова // Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки : зб. наук. праць. – 2012. – № 2 (18). – Т. 1. – 2012. – С. 199–204.
29. Манін П. В. Управління експортним потенціалом промислових підприємств (на прикладі підприємств Республіки Мордовія) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 – “Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка” / Манін П. В. – Київ, 2005. – 245 с.
30. Мельник Т. Тарифне регулювання у контексті членства України у СОТ / Т. Мельник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету : наук. журнал. – 2009. – № 2. – С. 5–12.
31. Міжнародна кооперація та науково-технічне співробітництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net>.
32. Міжнародне виробниче кооперування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dismal-science.com>
33. Міжнародні торговельні договори (угоди) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net>.
34. Методичний посібник з дисципліни “Системний аналіз” для студентів спеціальності “Економічна кібернетика” / уклад. М. П. Дивак. – Тернопіль : ТАНГ, 2004. – 136 с.
35. Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua>.
36. Мохамед Азхар Алі Емад Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: інновації, стратегії, ризики [Електронний ресурс] / Азхар Алі Емад Мохамед, К. М. Буряк. – Режим доступу: <http://www.readera.org>.
37. Невелєв О. М. Фінансово-економічна криза і експортно-імпортна політика України [Електронний ресурс] / О. М. Невелєв, В. В. Іваненко // Науковий вісник академії муніципального управління. Економіка : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 7. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
38. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України / В. Є. Новицький. – Київ : КНЕУ, 2003. – 948 с.
39. Озаріна О. В. Еволюція розвитку міжнародної економічної діяльності України / О. В. Озаріна, Ю. П. Газізова, Д. О. Тананакіна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. Економічні науки. – 2010. – № 3 (47). – С. 50–58.
40. Орловська О. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О. В. Орловська, Г. В. Дугінець, П. А. Фісуненко, В. А. Варламова. – Дніпропетровськ, 2010. – 304 с.
41. Основні ознаки зовнішньоекономічної операції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://almamater.dp.ua>.
42. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 254 с.
43. Парадокс Леонтьєва та його пояснення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua>
44. Парій Я. Переваги та ризики входження України до СОТ: регіональний аспект / Я. Парій // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – № 3 (4). – С. 145–154.

45. Пасічна О. Ю. Теоретичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії держави в умовах інтернаціоналізації світових економічних процесів [Електронний ресурс] / О. Ю. Пасічна // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
46. Петровський О. Ю. Вступ України до СОТ та перспективи і можливі наслідки вступу для промисловості / О. Ю. Петровський // Проблеми розвитку связей привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. трудов. – 2007. – № 4. – С. 1629–1634.
47. Поленчук В. М. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій / В. М. Поленчук, О. Б. Наумов // Економічні інновації : зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 45. – С. 192–199.
48. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия : монография / Е. В. Попов. – Москва : Экономика, 2002. – 559 с.
49. Приварникова І. Ю. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств / І. Ю. Приварникова, М. В. Терехова // Економічний простір. – 2008. – № 13. – С. 260–268.
50. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України від 16.04.1991 р. № 959–ХІІ (із змінами і допов., внесеними Законами України станом від 14.09.2006 р. № 139–V).
51. Родічева Л. Інтеграція України у світове господарство / Л. Родічева // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2 (31). – С. 5–9.
52. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 312 с.
53. Савіцька О. П. Проблеми та тенденції розвитку спільних підприємств України / О. П. Савіцька, Х. М. Дюс // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.1. – 284–290.
54. Серова Л. П. Управління експортним потенціалом підприємства : дис. ... канд. екон. наук. спец : 08.06.02 / Серова Л. П. ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – Київ, 2002. – 308 с.
55. Соколенко С. І. Ринкова економіка на основі виробничих кластерів [Електронний ресурс] / С. І. Соколенко // Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президенті України. – Режим доступу: <http://ucluster.org>.
56. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : монографія / О. І. Амоша, С. С. Аптекар, М. Г. Білопольський, С. І. Юрій. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2011. – 848 с.
57. Теорія абсолютних переваг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net>
58. Теорія життєвого циклу товару Р. Вернона [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.djereho.com>
59. Теорія конкурентних переваг М. Портера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economists.pro>
60. Торгова Л. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності / Л. В. Торгова, О. В. Хитра. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 512 с.
61. Третяк В. В. Прогресивні форми зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / В. В. Третяк. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
62. Формування структури механізмів ефективного управління конкурентним потенціалом промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 263 с.
63. Шестак І. М. Умови трансформування та розвитку державного управління сферою промислової власності України в умовах її членства в СОТ [Електронний ресурс] / І. М. Шестак // Теорія та практика державного управління. – 2009. – № 2 (25). – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
64. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність: сутність, види, фактори розвитку [Електронний ресурс] / О. В. Шкурупій. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws>

65. Шкурупій О. В. Напрямки розвитку ЗЕД в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Шкурупій. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws>.
66. Шмаленко Я. В. Теоретичні основи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах відкритої економіки [Електронний ресурс] / Я. В. Шмаленко. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
67. Шмігельська З. К. СОТ і її роль у процесі глобалізації / З. К. Шмігельська // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 2 (11). – С. 44–48.
68. Що таке меркантилізм? Які історичні умови його виникнення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com>
69. Якушев О. О. Методичні підходи до дослідження зовнішньоекономічної діяльності країни / О. О. Якушев // Таврійського державного агротехнологічного університету : зб. наук. праць. Економічні науки. – 2011. – № 4 (16). – 426–439 с.

Розділ 2

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Аналіз проблем експортно-імпоротної діяльності суб'єктів регіонального ринку праці

Стан регіонального ринку праці служить своєрідним індикатором соціального здоров'я регіональної співдружності. Виходячи з того, наскільки регіональний ринок праці сприяє зайнятості населення як у працездатному віці, так і за його межами, можна судити про ефективність економіки регіону. Загальне положення ринку праці характеризується співвідношенням сукупного попиту та сукупної пропозиції робочої сили. У даному випадку робоча сила виступає одним із факторів матеріального виробництва, і разом з матеріальними і природними ресурсами забезпечує їм трансформацію в товари або послуги. У цій площині існують дві моделі стану ринку праці, які можуть бути досліджені: рівноважна, що передбачає відповідність попиту і пропозиції робочої сили, і нерівноважна, в якій або попит перевищує пропозицію робочої сили, або навпаки – пропозиція робочої сили перевищує попит на неї [33, с. 183]. У чистому вигляді рівноважна модель стану ринку праці в реальності не зустрічається, оскільки це не більше, ніж теоретична модель.

Оскільки досягнення рівноважного стану регіонального ринку праці практично неможливо, так як в одномоментному зрізі не можна врахувати всі наявні параметри попиту і пропозиції на робочу силу, то виникає проблема приведення нерівноважного регіонального ринку праці до стану, при якому максимально були б враховані інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. У цьому контексті зростає значимість опису об'єктивного характеру процесів, що відбуваються на регіональному ринку праці, і виявлення тенденцій, що складаються там, де особливе значення набувають відповідні кількісні та якісні оцінки.

З точки зору О.І. Воробйової, регіональний ринок праці є підсистемою національного ринку праці, в контексті методу сходження від абстрактного до конкретного є більш поверхневою формою ринку праці, враховує регіональні фактори соціально-економічного розвитку і відображає регіональну ситуацію з приводу пропозиції, попиту та ціни на робочу силу. Ефективне функціонування регіонального ринку праці передбачає активну роль не тільки держави, але й місцевих органів влади [7, с. 16].

Як вважає В.М. Василенко, “для регіонального ринку праці можливим є виділення специфічних ознак” [5, с. 23].

Виділимо ці специфічні ознаки:

- взаємодія як внутрішніх, так і зовнішніх роботодавців та працівників, що, з одного боку, ускладнює систему взаємовідносин, сприяє підвищенню конкуренції, а з іншого боку – позитивно чи негативно впливає на умови праці та ціну робочої сили;
- максимальний вплив географічних і природних умов праці;
- вплив національних, ментальних і релігійних аспектів на вибір працівників і роботодавців;
- суттєвий вплив особливостей видів економічної діяльності в регіонах на можливості працівників реалізувати свої фізичні та розумові здібності [5, с. 30].

Виходячи з того, що регіональний ринок праці є частиною сукупного ринку праці, та з урахуванням запропонованих специфічних ознак регіонального ринку, його суть можна визначити як частину сукупного ринку праці, який у своєму функціонуванні базується на загальних і специфічних принципових ознаках і особливостях розвитку регіону.

Однією з характеристик регіонального ринку праці виступає його кон'юнктура. Ринкову кон'юнктуру зазвичай розглядають як результат взаємодії попиту та пропозиції.

При цьому також існує визначення кон'юнктури ринку, згідно з яким “виявляється економічна ситуація, яка склалася на ринку робочої сили” [23].

Дослідження сформованих співвідношень попиту і пропозиції робочої сили на регіональному ринку праці набувають все більшої актуальності. Вона обумовлена тим, що без дослідження тенденцій у цих співвідношеннях, без визначення факторів, що впливають на структуру цих співвідношень, значно ускладнюється процес розробки, прийняття та реалізації заходів, спрямованих на забезпечення продуктивної зайнятості економічно активного населення як на регіональному рівні, так і в державі в цілому.

На сьогодні існують вимоги до проведення досліджень регіонального ринку праці, спрямовані на визначення його кон'юнктури в розрізі різних категорій населення (чоловічого і жіночого населення, міського та сільського населення, вікових груп), що дозволяють деталізувати характеристики стану і зміни сукупного ринку праці, виявити тенденції масштабів зайнятості.

Щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів регіонального ринку праці, в умовах розширення іноземного ринку та нових можливостей, постає ряд важливих завдань, які пов'язані з ефективною діяльністю всіх промислових сфер держави. Вступ України до СОТ, з однієї сторони, сприяв збільшенню торговельних потоків між вітчизняними підприємствами та країнами ЄС, з іншої, посилив необхідність акцентувати увагу на відповідності вироблених товарів вітчизняними підприємствами вимогам міжнародного рівня [21, с. 77].

На нашу думку, існуючі тенденції можна пояснити виходячи з декількох чинників впливу, за допомогою яких можна простежити сучасний стан розвитку виробництва не тільки для внутрішнього виробництва, а й для зовнішнього:

- скорочення внутрішнього споживання та підвищення ролі імпоротної продукції на ринку, що свідчить про низьку конкурентоспроможність вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, і як результат підвищення витрат та збитковості виробництва з причини низької купівельної спроможності;

- ускладненість вимог зовнішнього ринку, які зазначені в міжнародних стандартах щодо виробництва продукції, що не тільки підвищує собівартість, а й ускладнює процес виробництва продукції лише для зарубіжного ринку при низькому попиті на вітчизняному;

- відсутність належної вітчизняної матеріальної та сировинної бази для виробництва продукції.

Наведені чинники, на нашу думку, є базовими у формуванні експортно-імпоротної діяльності регіонального ринку праці. Вітчизняні промислові підприємства через відсутність належної матеріально-сировинної бази були змушені виходити на іноземний ринок та розвивати експортно-імпорتنу діяльність за рахунок низької ціни за вкладену працю.

Вказані фактори чітко сигналізують про нагальну необхідність переорієнтації вітчизняних експортерів на ринки Європейського економічного простору (ЄЕП) як такі, що можуть забезпечити кращі умови для ведення бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Якщо ж аналізувати простоту здійснення економічної діяльності на ринках країн-членів ЄЕП (оскільки умови торгівлі на ринках ЄС та ЄЕП, здебільшого, тотожні), то її можна визначити за рейтинговою системою Єврокомісії “Табло єдиного європейського ринку”, призначення якої, насамперед, полягає у визначенні ступеня єдності європейського ринку для членів ЄС (насамперед, вдалості та вчасності імплементації Директив ЄС у місцеве законодавство, зручності доступу до інформації про поточний стан ринку для суб'єктів підприємництва, ефективності позасудового вирішення проблем суб'єктів підприємництва, що стосуються конфліктних ситуацій “влада–підприємство” тощо).

І хоча Україна, не будучи повноправним членом ЄС, не може повною мірою використовувати інструменти європейського Єдиного ринку, статистична інформація, представлена на Табл. 2.1, може стати вирішальною для вибору країни експорту, так як опосередковано, проте всебічно характеризує зручність ведення бізнесу в країні, швидкість та ефективність вирішення конфліктних ситуацій з державними органами, тощо. Крім того, поступове виконання Україною вимог до повноправного членства у ЄС включає також імплементацію в економіку держави інструментів, представлених на Табл. 2.1, що означає можливість впровадження деяких з цих інструментів ще до надання Україні статусу повноправної країни-члена ЄС.

Ефективність країни-члена ЄП у справі формування єдиного європейського ринку вимірюється за допомогою інструментів, приведених нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Елементи Табл. єдиного Європейського ринку
(EU Single Market Scoreboard), їх сутність та особливості**

Сутність елемента	Особливість елемента
Transposition of law (Транспозиція законодавства)	
Впровадження Директив ЄС, що стосуються єдиного європейського ринку, у місцеве законодавство	Показник відображає дефіцит транспозиції (частка Директив ЄС, не впроваджена у прийнятий термін) та дефіцит відповідності (частка Директив, впроваджена неправильно). У загальному вираженні показник характеризує відхилення від визначених показників приведення законодавства країн-членів до стандартів ЄС та єдиного ринку
Infringements (Порушення)	
Порушення економічного законодавства ЄС країною-членом ЄС	Показник відображає кількість справ, що перебувають на стадії розгляду у юридичних інстанціях ЄС, а також середній час розгляду однієї справи
EU Pilot	
Он-лайн-платформа, за допомогою якої країни-члени ЄС здійснюють комунікацію і роз'яснення юридичного та фактологічного контексту проблем, що виникають з приводу відповідності національного законодавства законодавству ЄС	Показник відображає відповідність фактичного терміну отримання відповіді владних структур на запит позивача терміну в 70 днів
Internal market information system, IMI (Внутрішня система інформації про ринок)	
Платформа обміну інформацією про ринки країн ЄС між владними структурами країн-членів ЄС	Показник, зокрема, відображає п'ять параметрів ефективності обміну інформацією про стан ринку між користувачами платформи: частка запитів, прийнятих до опрацювання протягом одного тижня з дати подання (IMI1), частка запитів, на які було дано відповідь у заздалегідь визначений термін (IMI2); частка задоволених швидкістю відповіді позивачів (IMI3); частка позивачів, що залишились задоволеними діями відповідачів (IMI4); середня швидкість відповіді на запит в днях (IMI5)
EURES	
Загальноєвропейська мережа роботодавців та працівників	Показник, зокрема, відображає загальну кількість Радників EURES на території країни, а також пропозиції з покращення ефективності роботи EURES
Your Europe (Твоя Європа)	
Національний портал інформаційних послуг для фізичних та юридичних осіб ЄС	Показник не має числових значень і в описовій формі характеризує ефективність роботи платформи Your Europe, а також побажання до підвищення певної ефективності

Продовження таблиці 2.1

Сутність елемента	Особливість елемента
Public procurement (Державні закупівлі)	
Системи державних закупівель в межах Європейського економічного простору	Показник характеризує розвиток та ефективність тендерної системи державних закупівель за допомогою наступних параметрів: середня кількість учасників тендера (PP1); середня доступність тендера для учасників (PP2); середня ефективність процедур тендера (PP3)
Points of single contact (Точки єдиного контакту)	
Он-лайн-платформа довідкового юридичного забезпечення бізнесу та електронного заповнення ділової документації	Показник характеризує ефективність роботи платформи за допомогою наступних параметрів: загальна ефективність (PSC1); інформативність (PSC2); наявні он-лайн-процедури (PSC3); доступність для фірм з інших країн-членів ЄС (зокрема, мови обслуговування, доступні в межах платформи), PSC4
Postal services (Послуги поштового зв'язку)	
Сфера поштових послуг має життєво важливе значення для бізнес-користувачів та споживачів і розглядається як служба загального економічного інтересу (SGEI). Поштові ринки динамічні і швидко розвиваються в поєднанні з ринками зв'язку, реклами та електронної комерції, тому рівень розвитку поштових послуг опосередковано, проте однозначно вказує на рівень розвитку вказаних ринків	Показник характеризує розвиток та ефективність сфери поштових послуг за допомогою наступних параметрів: еволюція внутрішніх цін на поштові послуги (PS1); динаміка транскордонних цін на поштові послуги (PS2); часова ефективність доставки поштових відправлень (відповідність критерію часу доставки адресату D+1, де D – день відправлення), PS3
SOLVIT	
Дорадча служба досудового вирішення конфліктних ситуацій між фізичними та юридичними особами з країн-членів ЄС та владними структурами інших країн-членів ЄС	Показник виражає ефективність діяльності служби, зокрема, за допомогою таких параметрів: частка вирішених справ (SVT1); час обробки (частка запитів, на які була дана відповідь за сім днів (SVT2); частка справ, що були оформлені до розгляду іншою стороною протягом 30 днів (SVT3); час вирішення (частка справ, що були закриті протягом 10 тижнів (SVT4); відповідність кількості працівників служби завантаженості справами (SVT5)

Аналізуючи дані представленого Табля можна зробити висновки про те, наскільки легко українським економічним державним органам в довгостроковому періоді буде співпрацювати з аналогічними органами країн-членів ЄС з питань вирішення конфліктних ситуацій у тлумаченні нормативно-правових актів ЄС, місцевого законодавства тощо (транспозиція законодавства, порушення Директив ЄС, роз'яснювальна діяльність в рамках платформи EU Pilot, IMI) або ж з точки зору того, наскільки швидко та просто українським підприємствам буде вирішити конфліктні ситуації чи ділові питання з державними органами країн-членів ЄС (Solvit, PSC, держзакупівлі).

Згідно з результатами аналізу даних, представлених у таблиці 2.1, а також виходячи з даних про наявний досвід діяльності промислових підприємств України, вважаємо перспективними ринки наступних країн ЄС: Словаччини, Італії, Швеції, Кіпру, Естонії, Ірландії, Люксембургу, Мальти, Нідерландів, Великобританії, Португалії, Литви. Інші країни ЄС наразі не є важливими ринками збуту продукції для промислових підприємств України.

У свою чергу, основним індикатором ефективності функціонування регіонального ринку праці є показник продуктивності, котрий уособлює не лише результативність її використання, а й матеріальне втілення науково-технічного прогресу, процес нарощування частки уречев-

леної праці, формування системи соціальних стандартів у країні та певну конкурентну позицію в світі.

За даними Світового банку [39] у 2015 р. рівень продуктивності праці в країнах ЄС перевищував світовий показник у 3,5 рази; в країнах Центральної та Східної Європи і країнах СНД – в 1,2 рази; в країнах Близького Сходу – в 1,6 рази. У той же час країни Східної Азії мали показник, що був нижчим за світовий у 1,9 рази; Південної Азії – в 3,3 рази; Південно-Східної Азії та Океанії – в 2,3 рази; Північної Африки – в 1,3 рази. В країнах Латинської Америки та Карибського басейну показник продуктивності праці дорівнював загальносвітовому рівню. Однак, незважаючи на те, що Україна поряд з іншими країнами СНД потрапила в групу з вищим, ніж у світі, показником продуктивності праці, вона має набагато нижчий його рівень, ніж країни цієї групи. Можна навіть говорити про критичне відставання України за продуктивністю праці від інших країн світу.

Диспропорції за показником продуктивності праці спостерігаються не лише між країнами світу, а й у галузевому розрізі, де Україна демонструє відставання порівняно з іншими країнами. В 2015 р. за розміром виробленого продукту у сільському господарстві в перерахунку на одного зайнятого наша держава відстає, наприклад, від Швеції у більш, ніж вісім разів. Гірші показники в цій галузі мають лише Молдова та Румунія.

За рівнем продуктивності праці в промисловості Україна поступається тільки Молдові. Аналогічна ситуація спостерігається у будівництві, транспорті, торгівлі, фінансовій сфері, а також сфері освіти, охороні здоров'я та сфері соціальних послуг. Зокрема, у будівництві кожний зайнятий виробляє у 12 разів менше, ніж в Ірландії; український фінансовий сектор у сім разів менш продуктивний, ніж французький; у торгівлі відставання нашої держави за рівнем продуктивності праці від Бельгії – у сім разів, від Росії – у три рази. У сфері транспорту та зв'язку продуктивність праці в Україні у чотири рази нижча, ніж у Греції; у сфері освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг – у сім разів нижча, ніж у Франції [10; 40].

В групу найбільш перспективних ринків входять Німеччина, Франція, Польща, Румунія, Угорщина, Данія, Австрія, Бельгія – країни, що мають гарні показники як з точки зору досвіду здійснення експорту українськими промисловими підприємствами, так і з точки зору позитивності показників Табля Єдиного Європейського Ринку.

Питання, пов'язані із вирішенням проблеми зайнятості в Україні, набувають все більшої актуальності в умовах суттєвої асиметрії, що спостерігається на регіональних ринках праці в структурі професійно-кваліфікаційного складу найманих працівників та потреби в таких кадрах з боку роботодавців. Існує чітке розуміння того, що “професійно-кваліфікаційна та освітня структура попиту і пропозиції на ринку праці повинні відповідати вимогам ефективного функціонування економіки” [31, с. 15]. Однак, ситуація складається таким чином, що ринок пропозиції праці і ринок попиту на працю функціонують не будучи взаємопов'язаними.

Таким чином, виникають суттєві протиріччя між бажанням працевлаштовуватися у незайнятих громадян та можливістю прийняти на роботу у роботодавців. Причина цього полягає в тому, що немає чіткого узгодження дій на ринку праці. Саме для того, щоб вказати на відсутність такого інтересу, і повинен проводитися детальний аналіз регіонального ринку праці, спрямований на отримання об'єктивної інформації, яка стосується, в першу чергу, сформованої структури у співвідношеннях попиту і пропозиції робочої сили різної якості.

Оскільки кон'юнктура виступає як самостійна риса будь-якого ринку, то, природно, на неї можуть впливати різні фактори. Дослідники кон'юнктури дуже часто намагаються встановити, які ж фактори мають вирішальний вплив на її величину, на величину співвідношення попиту до пропозиції, а які є другорядними. Як правило, такі спроби пов'язані з тим, щоб встановити: чи є наявність прямого або зворотного зв'язку між впливом деяких факторів на попит і пропозицію, або цей вплив існує окремо на попит і окремо на пропозицію. Багато дослідників дотримуються цього алгоритму і при дослідженні впливу факторів на кон'юнктуру регіонального ринку праці.

Саме тому значно зростає потреба у проведенні глибоких досліджень на регіональному ринку праці, спрямованих на встановлення прямих і зворотних зв'язків між основними

факторами, що впливають одночасно на зміни сукупного попиту і сукупної пропозиції робочої сили. Водночас умови та чинники забезпечення зайнятості в різних регіонах різняться, а тому доцільно вивчати особливості розвитку економіки кожної структурної одиниці регіону і на підставі цього розробити методологічні основи збільшення робочих місць відповідно до попиту [37, с. 297–298].

Багато дослідників щодо визначення проблем регіонального ринку праці підходять по-різному, виділяючи при цьому основні фактори, що впливають на сукупний попит на робочу силу. Наприклад, у роботі В.М. Гриньової та М.М. Новікової існує точка зору, відповідно до якої попит на ринку праці визначається обсягами і структурою виробництва; рівнем продуктивності праці, ціною робочої сили; кон'юнктурою ринків капіталу, товарів, послуг і правовими нормами; кількістю і якістю робочих місць, існуючих на ринку праці, що функціонують або потребують заповнення [8, с. 126]. У цьому випадку, є видимим певний технократичний підхід до оцінки ситуації, який дозволяє встановлювати певні фактори, що впливають на сукупний попит на регіональному ринку праці.

Також існує точка зору, згідно з якою попит на робочу силу залежить від наступних факторів:

- ціни на робочу силу – чим вона вища, тим нижчий на неї суспільний попит;
- стану економічної кон'юнктури в країні – при високій економічній кон'юктурі попит на робочу силу росте, а при низькій – падає;
- системи оподаткування економічних суб'єктів, пов'язаних з наймом робочої сили та її оплатою – чим більша кількість різних податків на фонд оплати праці існує і чим вищою є їх ставка, тим меншим буде попит на робочу силу і навпаки;
- кількості економічних суб'єктів у державі – чим їх більше, тим вищим є попит на робочу силу;
- якісних властивостей робочої сили – чим вищим є якісний її рівень, а також повнішим її відповідність вимогам науково-технічного прогресу, тим більшим буде попит на таку робочу силу.

Така позиція ґрунтується повністю на економічних оцінках можливого сукупного попиту на робочу силу, яка відрізняє її від попередньої технократичної позиції [34, с. 171].

Таким чином, серед факторів, що впливають на сукупний попит на робочу силу, мають місце як техніко-економічні, які визначаються особливостями використання робочої сили в певних умовах функціонування суспільного виробництва, так і власне економічні, зумовлені особливостями державної політики. Отже, дослідження проблем регулювання ринку праці повинні проводитися постійно, незважаючи на те, що намітилися позитивні зрушення і вже отримані результати в цій сфері.

У зв'язку зі складністю оцінки основних факторів, що впливають на сукупну пропозицію робочої сили, виникає необхідність дослідження проблеми не тільки їх виявлення, але також кількісна та якісна оцінки впливу цих факторів. Особливо це актуально для регіонального ринку праці, який відрізняється, наприклад, від національного, не тільки за розмірами, а й за концентрацією кількості учасників.

При розгляді проблеми зайнятості економічно активного населення дуже часто виникають питання, пов'язані з пошуком раціональних зв'язків між зайнятим і незайнятим населенням. На регіональному ринку праці зайняте населення, як правило, структуровано на людей у працездатному віці і на людей в непрацездатному віці. Така градація населення призводить до суттєвого заниження фактичного рівня безробіття, так як безробітними можуть бути лише люди в працездатному віці, а збільшення контингенту зайнятих зменшує частку безробітних.

У зв'язку з цим існує думка, що розподіл населення тільки на зайняте і незайняте є абсолютно недостатнім, оскільки головним індикатором стану як регіонального ринку праці, так і соціально-економічного становища регіону в цілому служить рівень безробіття [27, с. 8].

Згладжування протиріч, існуючих у взаєминах зайнятого і незайнятого населення, перебуває в стадії відпрацювання не тільки методології регулювання попиту і пропозиції на регіо-

нальному ринку праці, а й виявлення особливостей функціонування регіонального ринку праці як механізму узгодження інтересів зазначених груп населення.

Що стосується демографічних чинників, то останнім часом вони поступово виходять на пріоритетні позиції і починають чинити свій вплив на регіональний ринок праці. З точки зору І.П. Цапенко, зменшення частки працездатного населення одночасно із збільшенням кількості непрацездатного є на даний момент вже чітко визначеним процесом [36, с. 53]. До того ж, на думку О.І. Маслак, до зміни структурної моделі зайнятості призводять зміни структури виробництва, що тягне за собою як економічні, так і соціальні проблеми [20, с. 14].

Результат цього – неухильне скорочення категорій працівників, зайнятих в матеріальному виробництві, особливо некваліфікованої робочої сили, і підвищений попит на кваліфікованих фахівців з вищою освітою в обслуговуючих підрозділах промислового виробництва і на ринку послуг.

2.2. Вплив екзогенних та ендогенних чинників на активізацію та підвищення експортного потенціалу суб'єктів ринку праці

Фактори, що визначають формування та розвиток експортного потенціалу підприємства (ЕПП), як суб'єкта ринку праці, поділяються на дві основні категорії – внутрішні (ті, що виникають в межах самого підприємства і які воно може, певною мірою, регулювати) та зовнішні (ті, що виникають внаслідок взаємодії сил зовнішнього економічного середовища і до яких підприємство може лише адаптуватись). Такий поділ в контексті вітчизняних досліджень ЕПП є далеко не новим (і не найбільш вичерпним), проте він, на нашу думку, досить вдало характеризує множину тих впливів, яких зазнає ЕПП в процесі становлення та реалізації. Необхідно зазначити, що такий поділ обумовлений ще й розбіжностями в методиці вимірювання внутрішніх та зовнішніх факторів.

Так, якщо внутрішні показники формування та розвитку ЕПП оцінюються, великою мірою, за допомогою аналізу звітності підприємств (оцінка кількісно виражених показників) і лише деяка частка внутрішніх факторів може потребувати суто якісної оцінки (кваліфікованість персоналу тощо), то зовнішні фактори більшою мірою оцінюються саме якісно, так як кількісна статистика або важкодоступна, або не завжди ведеться (середній час затримки певного виду товару на митниці тощо). Тому вплив зовнішніх факторів на підприємство можна визначити, найпевніше, за допомогою проведення експертного оцінювання. З викладеного не випливає, що математичні методи кількісної оцінки можна застосовувати лише до внутрішніх факторів формування ЕПП, а експертні є більш універсальними і застосовуваними до обох груп.

Розширена логічна схема взаємозв'язку та послідовності виконання елементів дослідження створення механізму підвищення експортного потенціалу вітчизняних підприємств за умов членства України в СОТ представлена на рис. 2.1.

Як бачимо, поточним завданням, що виконується в контексті цього дослідження, є аналіз груп факторів, що впливають на формування та розвиток експортного потенціалу промислових підприємств.

З метою забезпечення адекватності поставленому завданню та повноти методологічної бази для створення адаптованої під конкретні вимоги даного дослідження збалансованої системи показників оцінки ЕПП, необхідно розглянути на рівні з сучасними напрацюваннями вітчизняних дослідників деякі із зарубіжних праць цієї тематики, у яких містяться авторські методики оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств.

За результатами аналізу наукових праць із дослідження ЕПП, а також за сформованою нами структурою експортного потенціалу вітчизняного промислового підприємства, ми включено в структуру формування ЕПП дві групи чинників-елементів. Такими групами є:

- 1) чинники внутрішнього середовища підприємства, що впливають на/формують його ЕПП;
- 2) чинники зовнішнього середовища підприємства, що впливають на/формують його ЕПП.

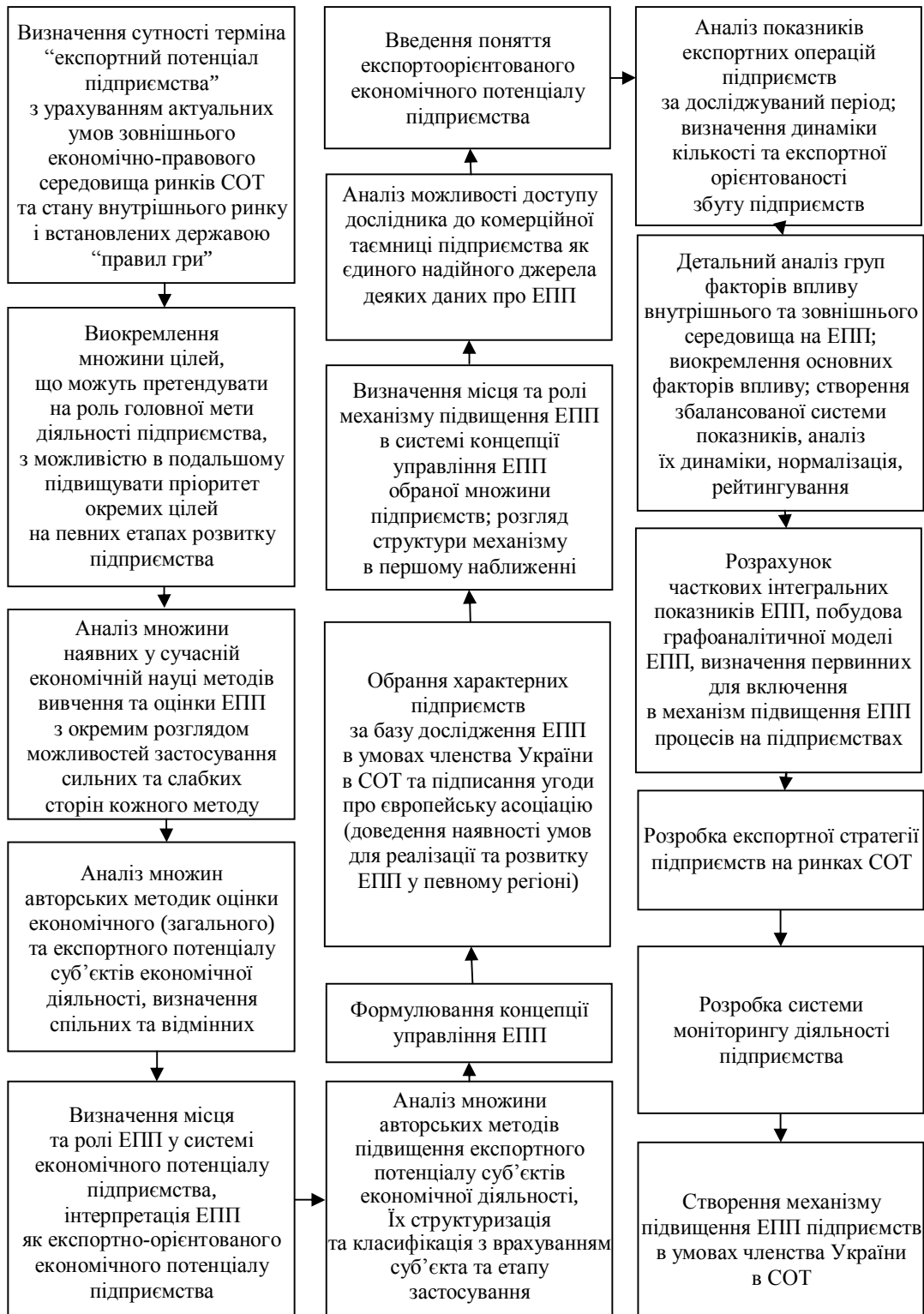


Рис. 2.1. Схема дослідження механізму підвищення ЕПП*

* запропоновано авторами розділу

Чинники першої групи є результатом діяльності підприємства, процесів виробництва, маркетингу, фінансової діяльності і т.д., що ініціюються підприємством. Тому на чинники цієї групи керівництво підприємства може чинити безпосередній вплив, впливаючи, таким чином на ЕПП. Чинники другої групи є результатом процесів, що протікають у зовнішньому щодо підприємства середовищі, ініціюються не підприємством, а іншими суб'єктами економічної діяльності і тому безпосередньо підприємством не контролюються. На чинники даної групи керівництво підприємства або здатне чинити значно слабший і більш опосередкований вплив (через лобювання власних інтересів у владних колах), або не здатне впливати взагалі (проте може адаптуватись до їх дії).

Виходячи з наведених досліджень, ми пропонуємо розглянути систематизовану схему взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ЕПП. При цьому доцільно звернути увагу на те, що внутрішні фактори впливу на ЕПП можуть впливати на зміну зовнішніх факторів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ЕПП*

* складено за [3; 19, с. 209; 30, с. 312–313]

Згідно з рис. 2.2, на нашу думку, внутрішні фактори впливу на експортний потенціал підприємства були зображені у розрізі важливих складових підприємства, які є своєрідними групами факторів відповідно до специфіки їх складових щодо участі у виробничому процесі підприємства. Внутрішні фактори впливу на експортний потенціал підприємства були представлені виробничою, трудовою, експортно-збутовою, фінансово-інвестиційною та інвестиційно-інноваційною складовою. Щодо зовнішніх факторів, на нашу думку, особливе місце займають інтеграційні процеси зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства та його ЗЕД. В такому рахунку інтеграційні процеси займають центральне місце серед підсистем зовнішніх факторів впливу на експортний потенціал підприємства, так як саме дана підсистема здійснює досить вагомий та багатозначний вплив як на зовнішньоекономічні зв'язки підприємства, так і на зовнішньоекономічну політику держави. Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ЕПП проявляється в інтенсивності сили дії одного з системи внутрішніх або системи зовнішніх факторів впливати одна на одну, при цьому дещо порушуючи встановлені принципи контролюваності та неконтрольованості даних факторів.

Для подальшого дослідження необхідно розглянути окремо як групу внутрішніх, так і групу зовнішніх факторів, які впливають на ЕПП (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Внутрішні та зовнішні фактори впливу на ЕПП*

Фактор	Значення впливу
Внутрішні фактори	
Масштаби експортної діяльності [9; 16; 24]	При великому масштабі експортної діяльності та різній номенклатурі продукції створюються спеціальні підрозділи на підприємстві, які відповідають за виробництво та збут продукції на іноземні ринки. Такі підрозділи можуть включати й інші структурні одиниці, які займаються тільки експортом, а також ті, які пов'язані лише з певним видом продукції. Підрозділи експортної діяльності можуть вести спеціальну роботу щодо представництва за кордоном
Відповідність продукції міжнародним вимогам [9; 16; 24]	На експорт передбачається тільки та продукція, яка відповідає вказаним вимогам у міжнародних стандартах та задовольняє запити закордонних споживачів
Витрати на експорт [9; 16; 24]	Витратами на експортну діяльність виступають витрати, які пов'язані безпосередньо тільки з виробництвом та випуском продукції на експорт, а також її збут за кордон. При здійсненні експортних операцій підприємство може звернутись до спеціальної фірми, яка займається збутом та постачанням для того, щоб здійснити дані операції більш дешево, ніж самостійно
Досвід проведення експортної діяльності [9; 16; 24]	Досвід проведення експортної діяльності удосконалюється разом з тим, як підприємство починає виходити на міжнародний ринок та здійснювати експортні операції за допомогою іноземних фірм; в подальшому підприємство вже, володіючи власними ресурсами за кордоном, здійснює дані операції власними силами
Контроль діяльності та її результатів [9; 16; 24]	Для того, щоб підвищити експортний потенціал, необхідно здійснювати контроль всіх операцій, пов'язаних із ЗЕД, а саме з виробництвом, збутом, доходами, витратами, обсягами та налагодженням закордонних зв'язків
Особливості та умови праці [9; 35]	На кожному підприємстві, яке прагне вийти на міжнародний ринок, необхідно створити всі умови, які б відповідали якісному виробництву товарів, спрямованих на іноземний ринок, адже якщо не забезпечити виробничий процес потрібними технологіями, сировиною та знаряддями праці, виробничий процес неможливо буде направити на виробництво продукції за запитами іноземних споживачів
Наявність сучасних технологій [9; 19]	Наявність сучасних технологій удосконалює технологічний процес і забезпечує виробництво більш якісних одиниць продукції, які відповідають міжнародним вимогам та відповідають підвищенню не тільки економічного, а й експортного потенціалу підприємства
Інвестиційно-інноваційна спроможність ЕПП [9; 19]	Якщо підприємство має на меті підвищити свій експортний потенціал, тоді за своєю структурою воно має бути спроможним до реалізації інвестиційних проектів та впровадження інноваційних технологій у виробництво, так як вимоги зарубіжних ринків постійно змінюються і підприємству необхідно постійно удосконалюватись для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку
Собівартість продукції [9; 19]	Собівартість продукції відіграє досить вагоме місце у виробництві, так як для того, щоб вийти на міжнародний ринок та стабільно утримуватись на ньому, підприємство постійно повинно збільшувати витрати на виробництво, особливо якщо це вимагає ринок
Професійна підготовленість спеціалістів [9; 35]	Досить важливу роль відіграє підготовка та досвід працівників, які б виконували свою роботу якомога професійніше під час виробництва продукції. У цьому аспекті вирішальною є не тільки висока кваліфікація працівників, а й менеджерів експортної діяльності, які повинні володіти не лише знаннями іноземної мови, а й природно-географічними, економічними, політичними та національними особливостями зарубіжного ринку

Фактор	Значення впливу
Зовнішні фактори	
Економічна свобода [9; 16; 24; 38]	Економічна свобода є, так званим, обмежуючим фактором здійснення експортної діяльності, так як тут передбачається широта повноважень суб'єктів господарювання у виборі форми власності, реалізації своїх можливостей на базі встановлених законодавчих норм, методики розподілу доходів та нарахування податків
Конкуренція [9; 16; 24]	Конкуренція є явищем зовнішнього середовища та полягає у створенні для певного підприємства конкурентної переваги на основі унікальності продукції підприємства або його ресурсів. Для того, щоб зберігати свої конкурентні позиції та захистити себе від іншого конкурентного впливу, підприємство повинно передбачити це у договорі з іноземним партнером
Присутність продукції на ринку [9; 16; 24]	Якщо продукція, яка спрямовується на іноземний ринок з аналогічними характеристиками та умовами продажу присутня на ринку, то, з точки зору конкуренції, це ускладнює здійснення операцій з експорту, а з іншої сторони – спрощує ведення цих операцій, опираючись на раніше вже проведені аналогічні процедури.
Ризики та загрози [9; 16; 24]	У зв'язку зі зміною політичної та економічної ситуації у світі для підприємства легше нести втрати та ризики з отримання прибутків, якщо активи ЗЕД підприємства розподілені між декількома учасниками операції
Науково-технічний прогрес [9; 24]	Зміни у науці та техніці сприяють удосконаленню НТП за рахунок забезпечення нових більш економічних технологій виробництва, які використовують підприємства різних країн світу, що значно змінює вимоги до виробництва продукції, а отже, і вимоги щодо її виробництва та постачання на зовнішній ринок
Стан ринку праці [9; 35]	Ринок праці в повній мірі повинен забезпечувати підприємство висококваліфікованими працівниками, які б виконували роботу з виробництва продукції на іноземний ринок належним чином.
Розташування підприємства [9; 45]	Досить часто від розташування підприємства залежить інтенсивність та якість проведення його експортно-імпортних операцій, налагодження зв'язків, постачання, залучення іноземних інвестицій та збільшення обсягів виробництва
Стан ринку збуту [9; 35]	Якщо ринок збуту галузі та держави є достатньо розвинутим, передбачуваним і налагодженим, для підприємства спрощується ряд перепон та процедур пов'язаних з здійсненням експортно-імпортних операцій
Оподаткування бізнесу [11; 19]	Високе оподаткування ведення бізнесу, пов'язаного з експортною діяльністю, гальмує його розвиток, що часто веде до збільшення витрат, скорочення виробництва та погіршення системи ринків збуту
Митно-тарифне регулювання [9; 19]	Митно-тарифне регулювання за допомогою свого призначення може виконувати роль регулюючого елемента здійснення експортної діяльності підприємства, в деякій мірі захищаючи його, а в деякій мірі стримуючи
Споживчий попит [9; 19]	Споживчий попит є досить специфічним фактором, оскільки зменшення внутрішнього попиту, так як і збільшення зовнішнього попиту може підвищувати роль ЕПП у діяльності підприємства. Зменшення внутрішнього попиту зазвичай спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок
Інтеграційні процеси [9; 19]	Експортна діяльність підприємства надзвичайно чутлива до всіх змін інтеграційних процесів, оскільки саме інтенсивність розвитку інтеграційних процесів створює залежність та направляє ЗЕД підприємства на її здійснення на належному рівні

Відповідно до наведеної таблиці можна стверджувати, що вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ЕПП є досить багатозначним, оскільки одні з факторів можуть здійснювати більш сильніший вплив, інші – слабкий і помірний. На нашу думку, зазначені внутрішні фактори не

тільки пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства та можуть зазнавати впливу безпосередньо з боку самого підприємства, а й спроможні переносити свій вплив на зовнішнє середовище.

Для оцінки впливу чинників внутрішнього середовища промислового підприємства на його ЕПП пропонується сформувати систему показників діяльності підприємств. До цієї системи повинні увійти ті показники, що забезпечать отримання підприємством достатньо повної та різноманітної інформації про стан внутрішніх чинників формування ЕПП, та поряд з цим забезпечать відносну простоту і нетривалість процедури оцінки даних чинників. Множину зазначених показників слід сформувати у вигляді системи, що складається з 41 показника, призначена для комплексної оцінки впливу внутрішнього середовища підприємства на формування його експортного потенціалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Система показників оцінки чинників впливу внутрішнього середовища на ЕПП

Група показників у складі складової внутрішніх факторів впливу на ЕПП	Окремі показники у складі груп
1	2
Виробнича складова	
Показники забезпечення підприємства експортоспрямованими основними виробничими засобами (ОВЗ)	Рівень середньої фондоозброєності одного експортоспрямованого працівника на виробництві
	Рівень активних експортоспрямованих основних виробничих засобів (ОВЗ)
	Рівень залишкової вартості експортоспрямованих ОВЗ
Показники стану експортоспрямованих ОВЗ	Рівень придатності експортоспрямованих ОВЗ
	Рівень фондовіддачі експортоспрямованих ОВЗ
Показники ефективності використання експортоспрямованих оборотних виробничих засобів (ОВЗ)	Рівень оборотності оборотних засобів у чистому доході від реалізації експортної продукції
	Рівень оборотності поточної кредиторської заборгованості у чистому доході від реалізації експортної продукції
	Рівень оборотності товарно-матеріальних запасів у чистому доході від реалізації експортної продукції
Фінансово-інвестиційна складова	
Показники фінансової стабільності	Рівень фінансової стійкості
	Рівень довгострокових зобов'язань
	Рівень банківської залежності
Показники ліквідності та платоспроможності	Рівень абсолютної ліквідності
	Рівень загальної ліквідності
	Рівень покриття необоротних активів довгостроковим капіталом
Показники рентабельності	Рівень загальної експортної рентабельності активів
	Рівень чистої експортної рентабельності активів
	Рівень чистої експортної рентабельності власного капіталу
Трудова складова	
Показники експортоспрямованої продуктивності праці	Рівень середньої продуктивності праці одного експортоспрямованого працівника на виробництві
	Рівень зміни продуктивності праці одного експортоспрямованого працівника на виробництві на одиницю зміни його фондоозброєності
	Рівень впливу зміни заробітної плати одного експортоспрямованого працівника на виробництві на його продуктивність праці
Показники винагородження трудової діяльності працівників	Рівень середньорічної заборгованості із заробітної плати та соціальному забезпеченню

Продовження таблиці 2.3

1	2
Показники змінності та плинності працівників	Рівень покриття прийомом звільнення працівників
	Рівень напруженості трудових відносин
Показники кваліфікованості працівників	Рівень підвищення професійної придатності працівників
	Рівень достатності управлінського досвіду та освіти посадових осіб
Інвестиційно-інноваційна складова	
Показники використання інвестиційних ресурсів	Рівень безвідсоткового фінансування капітальних інвестицій
	Рівень приросту основних виробничих засобів
	Рівень науково-раціоналізаторської придатності працівників
Показники впровадження інновацій	Рівень матеріаловіддачі
	Рівень витрат на інновації
	Рівень витрат на проведення науково-дослідних робіт
	Рівень витрат на інноваційні машини, обладнання, програмне забезпечення (у загальному обсязі витрат на дані активи)
	Рівень реалізації інноваційної продукції
Експортно-збутова складова	
Показники збуту	Рівень реалізаційної орієнтованості на експорт
	Рівень зміни чистого доходу від експортування продукції впродовж досліджуваного періоду
	Рівень зміни запасів готової продукції
	Рівень віддачі витрат на збут у чистий дохід від реалізації експортної продукції
Показники процесу експортування	Рівень задоволення потреб закордонних контрагентів
	Рівень експортної середньоринкової диверсифікації клієнтської бази
	Рівень експортно-збутової моноринкової концентрації

*складено авторами розділу за [22, с. 48–52; 30; 34, с. 157–162; 38]

З метою оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на ЕПП пропонуємо скористатись методом експертного опитування. З метою відбору показників, що адекватно та повно відображатимуть множину чинників впливу зовнішнього середовища на ЕПП, пропонуємо вибудувати методику експертного опитування на основі результатів кількох вітчизняних та зарубіжних досліджень показників зовнішніх чинників впливу експортної ефективності.

Для збору первинних даних було використано методику, що включає в собі елементи анкетування, інтерв'ювання та комісії. Крім того, відповіді експертів були повністю анонімними з метою забезпечення відсутності будь-якого психологічного впливу одних експертів на інших та уникнення “тиску авторитетів” під час надання відповідей.

Під елементами анкетування розуміється вжиття процедури надання відповідей експертами у вигляді заповнення ними анкети, що складається з трьох частин:

– частково знеособлена інформація про респондента (вікова група, стать, стаж, місце роботи);

– визначення респондентом характеру (стимулюючого чи дестимулюючого) та сили впливу чинників зовнішнього середовища на ЕПП за 11-бальною шкалою, де оцінка в “–5” балів означає максимально сильний негативний вплив чинника на ЕПП, а в “+5” балів – максимально сильний позитивний вплив. Оцінка в 0 балів може бути інтерпретована як відсутність стимулюючого чи дестимулюючого впливу даного чинника зовнішнього середовища на ЕПП.

Базуючись на результатах аналізу авторських методик формування систем чинників впливу на зовнішньоторговельну діяльність суб'єктів, нами було введено показники оцінки 23 чинників, генерованих зовнішнім середовищем підприємства, що можуть чинити значний вплив на здійснення ним експортної діяльності в системі членства України в СОТ. Чинники були розподілені на декілька напрямів впливу: фінансовий, правовий, митний, логістичний, ресурсний та інформаційний (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Система показників оцінки чинників впливу зовнішнього середовища на ЕПП*

Напрямок впливу	Показник оцінки чинника
Фінансово-податковий	Наявність вільних коштів (капіталу) на розвиток самостійної ЗЕД
	Система страхування експорту
	Система кредитування експорту
	Державна підтримка експорту
	Податки та інші обов'язкові платежі
	Механізм повернення ПДВ
	Вплив валютних курсів на експортну діяльність
Правовий	Реальні можливості захисту інтелектуальної власності підприємства
	Реальні можливості захисту від протекціоністських заходів
	Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів
	Ступінь корумпованості середовища ЗЕД
Транзитний	Час на проходження митного контролю
	Ступінь бюрократизованості дозвільних процедур
	Логістика транспортування продукції та постачання сировини
Ресурсний	Ринкові ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові)
	Ступінь нецінової міжнародної конкуренції
	Реальні можливості підготовки кваліфікованих експортоспрямованих кадрів
	Умови для маркетингу
	Виробнича кооперація промислових підприємств
Інформаційний	Можливість отримувати інформацію про перспективні ринки збуту
	Ступінь обізнаності можливих контрагентів та споживачів з позитивною діловою репутацією підприємства
	Ступінь усунення мовних бар'єрів
	Ступінь усунення ментально-культурних бар'єрів

* складено за [3; 19; 30; 38]

Таким чином, аналіз даних, отриманих шляхом експертного опитування, дозволяє визначити пріоритетні чинники впливу на реалізацію ЕПП в умовах євроінтеграційних процесів, вплив яких має бути посилено (застосування стимуляторів) чи нівельовано (використання дестимуляторів) шляхом створення механізму підвищення ЕПП та його імплементації в процес здійснення ЗЕД вітчизняними підприємствами.

Потрібно зазначити, що аналіз привабливості суб'єктів ринку праці для європейської економічної спільноти необхідно здійснювати в рамках створення множини стратегій діяльності та розвитку підприємств, що є найбільш адаптованими до максимізації економічного ефекту від використання ЕПП за різних умов зовнішнього економічного середовища та стану підприємств.

Згідно з дослідженнями зовнішніх факторів впливу на експортний потенціал промислового підприємства також необхідно відмітити, що зовнішні фактори впливу не пов'язані з діяльністю підприємства, але частково можуть залежати від налагодження зовнішньоекономічних зв'язків підприємства з іншими закордонними підприємствами, а, отже, і від внутрішнього середовища підприємства.

2.3. Сучасна парадигма забезпечення та активізації ЗЕД суб'єктів ринку праці в умовах інтеграції

Досліджуючи ЗЕД промислових підприємств, як суб'єктів ринку праці, з урахуванням сучасних тенденцій та євроінтеграційних процесів, багато працівників, експертів, науковців та

дослідників окремо виділяють поняття митно-тарифного регулювання та його вплив на ЗЕД вітчизняних підприємств. Відповідно до отриманих нами результатів в процесі визначення рівня впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на ЕПП слід зазначити, що митно-тарифне регулювання, як зовнішній фактор впливу, виходячи з сучасних інтеграційних умов не може здійснювати вирішального впливу на ЗЕД суб'єктів ринку праці.

Водночас, митно-тарифне регулювання виступає як інструмент збалансування зовнішньої торгівлі з боку СОТ з іншими країнами партнерами. Найвагомішим інструментом політики СОТ щодо збалансування зовнішньої торгівлі є митний тариф, який широко застосовується щодо забезпечення більшої частини зовнішньоторговельного обороту розвинених країн-партнерів і впливає на обсяг і структуру зовнішньої торгівлі, експортну та імпорتنу ціну [21, с. 5]. Тому, в процесі подальшого дослідження, на нашу думку, досить важливо, окремо виділити та розглянути всі положення, слабкі та сильні сторони митно-тарифного регулювання ЗЕД вітчизняних промислових підприємств.

Для дослідження даного питання, перш за все, необхідно врахувати те, що зі вступом України у СОТ відбулись значні зміни в структурі митного тарифу, які носять суто економічний характер впливу на ЗЕД підприємств. У таких умовах відбувається значне скасування митних платежів і практикується лише стягнення плати за митне оформлення товарів і транспортних засобів поза місцем розташування митних органів та за спеціальними визначеними законодавством ставками. На сьогодні Україна вже повністю перейшла до правил СОТ у сфері ведення зовнішньої торгівлі вітчизняними підприємствами, для яких підписання угоди про зону вільної торгівлі означає поглиблення преференційного режиму більшої частини торгівлі та спрощення умов доступу товарів і до третіх країн [15, с. 15].

Якщо звернути увагу на основні зміни, що відбулись у структурі ввізного митного тарифу України за видами митних ставок, а саме адвалерного, специфічного та комбінованого мита у розрізі двох стратегічно важливих періодів для функціонального становлення митно-тарифного регулювання, слід зазначити наступне: у період початку 2000-х рр. спостерігається застосування адвалерних ставок митних платежів, які становлять 79,9 %, але після вступу до СОТ зазначені ставки були збільшені до 98,5 %; протягом зазначеного періоду ставки спеціальних митних платежів були зменшені з 16,1 % до 1,5 %, а ставки комбінованого характеру взагалі скасовані з 4 % до нуля.

У таблиці 2.5 зображені основні зміни, які відбулись після вступу України до СОТ у структурі ввізного митного тарифу України за видами застосування митних ставок. Так, зниження ставок мит після вступу в СОТ має свої переваги та недоліки, які можна проаналізувати, виходячи з п'яти функцій митного тарифу, а саме: фіскальної, яка формує доходну частину бюджету; стимулюючої, яка створює належні передумови для здійснення експорту; регулятивної, яка формує раціональну структуру експорту та імпорту; захисної, яка створює бар'єри, що перешкоджають проникненню товарів на митну територію країни; політичної, яка надає митні пільги для інших держав або здійснює тиск на них.

Таблиця 2.5

Зміни у структурі вітчизняного митного тарифу після вступу в СОТ*

Мито	Частка до вступу в СОТ, %	Частка після вступу в СОТ, %	Зміна
Адвалерне	79,9	98,5	18,6
Спеціальне	16,1	1,5	-14,6
Комбіноване	4	0	-4

*складено авторами розділу за [1, с. 13; 21, с. 6]

Згідно з обґрунтованими позитивними та негативними сторонами зміни тарифних ставок мит в результаті вступу України до СОТ для вітчизняних підприємств, цілком зрозуміло, що існує досить широкий спектр важливих питань, які здійснюють негативний вплив на активізацію ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції, і в першу чергу, ці питання пов'язані

зані з митно-тарифним регулюванням. Тому, на нашу думку, саме митно-тарифне регулювання виступає важливим важелем впливу на ЗЕД промислових підприємств (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки зниження ставок митних платежів після вступу України до СОТ для ЗЕД вітчизняних підприємств

Переваги та недоліки зниження ставок митних платежів після вступу України до СОТ для вітчизняних підприємств	
Переваги зниження ставок митних платежів	– спрощення вітчизняної структури тарифної сітки та її подальша уніфікація, оскільки існує потреба захисту конкуренції вітчизняних товарів від небажаного імпорту; – зниження тарифних ставок мита розширило партнерські зв'язки за рахунок створення можливостей для подальшої інтеграції підприємств у структури СОТ за допомогою ширшої доступності ведення ЗЕД; – відбувається масовий приплив іноземних товарів, що сприяє перенесенню їх вартості виробництва за більшим курсом, ніж величина курсу вітчизняної валюти, що стимулює постійне вдосконалення механізму поєднання тарифної політики та політики обмінного курсу національної валюти для ефективного розподілу ресурсів; – лібералізація зовнішньої торгівлі та зміна мит спричинила менші наслідки адаптації більш експортоорієнтованих галузей до правил нової зовнішньої торговельної політики; – сприяння подальшої інтеграції України до ЄС за рахунок своєчасного реагування на запити іноземних держав щодо тарифних пільг в процесі проведення двосторонніх та багатосторонніх переговорів з іноземними країнами; – зниження митних тарифів сприяло спрощенню процедур застосування митного оформлення щодо деяких підприємств-резидентів у межах виконання ними їхніх зовнішньоторговельних угод та підвищило конкурентоспроможність вітчизняних товарів кінцевого споживання на внутрішньому ринку; – зменшення специфічного мита у структурі митного тарифу посилило захисну функцію з урахуванням того, що при збільшенні його застосування та зростанні інфляційних процесів відбувається зменшення доходів держави
Недоліки зниження ставок митних платежів	– зменшилась можливість регулювання ціни на товари, і відповідно обсягів експортно-імпортних операцій, оскільки, мито є основним регулятором ціни на товар, і в порівнянні з ПДВ та акцизним збором (які застосовуються не тільки для імпортерів, а й для внутрішніх виробників для продажу товарів на внутрішньому ринку) застосовується тільки для здійснення зовнішньої торгівлі; – знизились можливості вітчизняних підприємств акумулювати кошти, трудові та матеріальні ресурси для розвитку їх інфраструктури та виробництва більш економічно вигідної продукції за рахунок того, що в процесі стягнення митних платежів утворюється частина добавленої вартості, яка є різницею між задоволенням більш дешевшим імпортованим товаром та вивільненими коштами і ресурсами підприємств на його виробництво; – підвищення ставок адвалерного мита та збільшення їх питомої ваги в структурі митного тарифу спонукає до врахування того, що зі зниженням ціни на імпортні товари промислових підприємств втрачається їх захисна функція у зовнішній торгівлі; – повна відмова від комбінованого мита також послаблює захисну функцію митних платежів під час здійснення ЗЕД, оскільки даний вид мита міг би врівноважити переваги та недоліки застосування адвалерного та специфічного мита; – виникнення ризику надання митницею фальшивих рахунків фактур, що є результатом того, що при сплаті адвалерного мита важче визначити митну вартість товарів, так як адвалерне мито нараховується у відсотках, а не в грошових одиницях до митної вартості та після набуття Україною членства в СОТ займає 98,5% структури митного тарифу; – лібералізуючи зовнішню торгівлю за рахунок зниження мит, також виникла проблема їх уніфікації, яка полягає в тому, що диверсифікація ставок ввізного мита на однорідні товари призводить до зменшення ввезення окремої готової продукції на внутрішній ринок

*складено авторами розділу за [1, с. 13–14; 4, с. 175, 36; 6, с. 23; 11, с. 106; 13, с. 91–92; 21, с. 5; 26, с. 141–143; 29, с. 45]

Разом з тим, можна стверджувати, що в результаті вступу України до СОТ, український ринок став більш доступним для іноземних товаровиробників, ніж ринки країн-членів СОТ для національних експортоорієнтованих суб'єктів ринку праці. Тому митно-тарифне регулювання для уряду та національних товаровиробників, в першу чергу, повинні стати тим інструментом, за допомогою якого повинні завойовуватись нові товарні ринки.

На сьогодні побудовано досить велику кількість класифікацій, які пов'язані з регулюванням ЗЕД підприємства. За допомогою таких класифікацій можна визначити місце, яке займає митно-тарифне регулювання у всій системі класифікації регулювання експортно-імпорتنих операцій підприємства. Досить вдало класифікацію наводить В. Є. Крупін, яка побудована на основі ознак, що поділяються на певні види: рівень впливу, що включає міжнародне, загальнодержавне та територіальне регулювання; форма впливу, що включає адміністративне та економічне регулювання; спосіб впливу, що включає пряме та непряме регулювання; сфера впливу, що включає інформаційне, нормативне, митне, валютне, фінансово-кредитне, податкове, амортизаційне, інноваційне, інвестиційне та антимонопольне регулювання. Одним з таких видів є митно-тарифне регулювання [17, с. 13].

На нашу думку, існує певний зв'язок митно-тарифного регулювання з іншими видами системи класифікації регулювання ЗЕД. Проте для того, щоб обґрунтувати зазначений взаємозв'язок, спочатку необхідно визначити певні структурні важелі здійснення митно-тарифного регулювання, які спонукають до виділення його впливу з-поміж інших впливів на регулювання ЗЕД підприємства.

Ми вважаємо, що зазначені важелі здійснення митно-тарифного регулювання слід розглядати виходячи з проведених нами досліджень позитивних та негативних сторін зміни тарифних ставок мит після вступу України до СОТ для вітчизняних підприємств, як зі сторони суб'єктів ринку праці (підприємств), так зі сторони об'єктів управління (митних органів та митних служб), а саме: уніфікація законодавчої бази здійснення ЗЕД для суб'єктів ринку праці та об'єктів здійснення регулювання ЗЕД; побудова організаційної структури суб'єктів ринку праці та об'єктів здійснення регулювання ЗЕД; фінансовий вплив на суб'єкти ринку праці та об'єкти здійснення регулювання ЗЕД; формування захищеності внутрішнього ринку суб'єктами ринку праці та об'єктами здійснення регулювання ЗЕД; економічна діяльність суб'єктів ринку праці та об'єктів здійснення регулювання ЗЕД.

На рис. 2.3 зображено схему важелів здійснення митно-тарифного регулювання, яка включає рівень суб'єктів, над якими здійснюється регулювання ЗЕД та рівень об'єктів, що здійснюють його. Кожен рівень здійснення митно-тарифного регулювання опирається на один із п'яти визначених нами важелів управління. Такий підхід дозволяє здійснювати митно-тарифне регулювання за однаковими функціональними принципами, але за різними призначеннями.

Визначивши складові здійснення митно-тарифного регулювання, слід звернути увагу на його місце у загальній класифікаційній структурі регулювання ЗЕД підприємства відповідно її класифікаційних ознак за В.Є. Крупіним. Митно-тарифне регулювання за своєю класифікаційною ознакою належить до регулювання ЗЕД підприємства за сферою впливу та займає важливе місце серед її функціонування. На нашу думку, згідно визначених нами складових управління митно-тарифного регулювання, слід виділити його взаємозв'язок з іншими видами регулювання ЗЕД підприємства, а саме:

- перший тип зв'язку утворює складова уніфікації законодавчої бази здійснення ЗЕД за такими видами регулювання як адміністративне, нормативне, податкове та антимонопольне;
- другий тип зв'язку утворює складова організаційної структури за таким видом регулювання ЗЕД підприємств промисловості як непряме;
- третій тип зв'язку утворює складова фінансового впливу за такими видами регулювання ЗЕД підприємств промисловості як фінансово-кредитне, валютне, інвестиційне, амортизаційне та інноваційне;
- для знаходження четвертого типу взаємозв'язку, на нашу думку, необхідно додати ще один вид регулювання ЗЕД підприємства, який пов'язаний з зовнішньоекономічною безпе-

кою діяльності підприємства за результатами ЗЕД і є захисним видом її регулювання та відноситься до ознаки за формою впливу. Тому, четвертий тип зв'язку утворює складова формування захищеності внутрішнього ринку за таким видом регулювання ЗЕД підприємства як захисне;

– п'ятий тип зв'язку утворює економічна складова за такими видом регулювання ЗЕД промислових підприємств як економічне.



Рис. 2.3. Важелі здійснення митно-тарифного регулювання*

*складено за [1, с. 13–14; 4, с. 175, 36; 6, с. 23; 11, с. 106; 13, с. 91–92; 21, с. 5; 26, с. 141–143; 29, с. 45]

На рис. 2.4 зображено внутрішній взаємозв'язок та місце митно-тарифного регулювання у структурі ЗЕД підприємств.

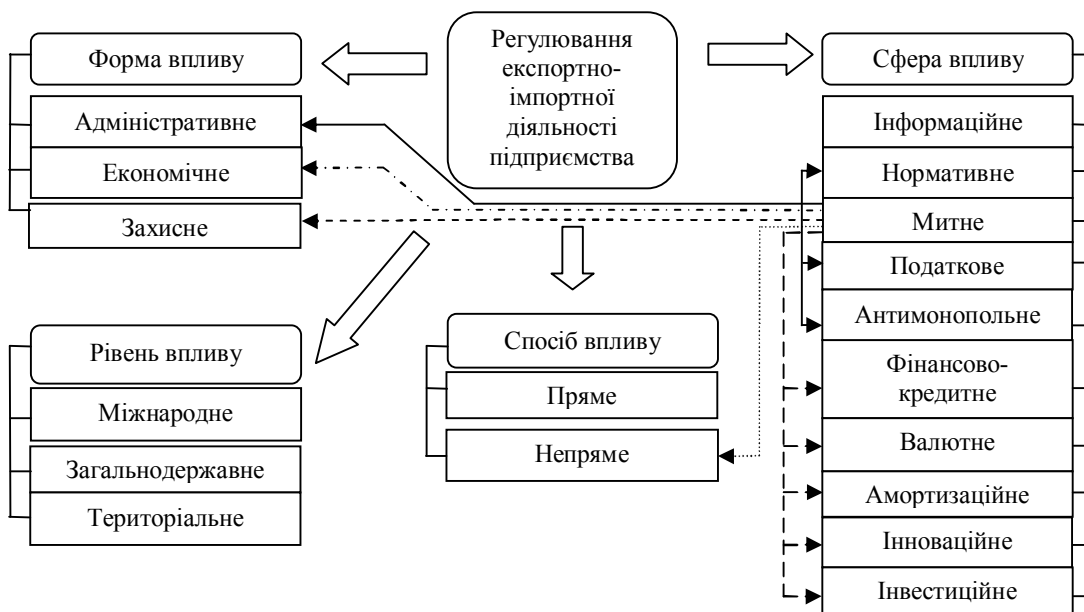


Рис. 2.4. Внутрішній взаємозв'язок та місце митно-тарифного регулювання у класифікаційній структурі управління ЗЕД промислових підприємств*

*складено авторами розділу за [1, с. 13–14; 4, с. 175, 179; 6, с. 23; 11, с. 106; 13, с. 91–92; 17, с. 13; 21, с. 5; 26, с. 141–143; 29, с. 45]

Відповідно до цього рисунка слід зазначити, що внутрішній взаємозв'язок митно-тарифного регулювання ЗЕД з іншими видами регулювання у загальній класифікаційній структурі показує, що саме цей вид регулювання ЗЕД суб'єктів ринку праці за умов розвитку інтеграційних процесів є досить різноспрямованим та багатофункціональним і за допомогою свого спрямування спроможним здійснювати першочерговий вплив на експортно-імпортні операції вітчизняних підприємств.

Аналізуючи показники та зміни, які відбулись відповідно до їх значень протягом останніх років у вітчизняній економіці та діяльності вітчизняних підприємств, слід відмітити, що існують, також і певні зміни у діяльності митної служби, яка дещо змінила свою виваженість у тому чи іншому напрямку вибору пріоритетів. Не дивлячись на зниження тарифних ставок мит та зниження достатньої величини надходжень до держбюджету, митна служба продовжує захищати інтереси вітчизняних виробників та виконувати подальшу регулятивну функцію.

Лібералізація імпорту та експорту за результатами зниження ставок мит вимагає встановлення відповідних заходів стимулювання діяльності митних органів і полягає у пошуку знаходження вдалих підходів щодо забезпечення та активізації ЗЕД суб'єктів ринку праці за допомогою знаходження оптимального співвідношення між захистом національного виробника з одного боку, і лібералізацією ринків – з іншого. Для цього необхідно привести у виваженість існуючу систему митно-тарифного регулювання, яка має бути спрямована на лібералізацію зовнішньої торгівлі, захист національного виробника та посилення конкуренції вітчизняної продукції, збільшення надходжень до держбюджету, прозоре здійснення імпорту операцій та зменшення його тінізації.

Виходячи з цього, на сьогодні вплив митно-тарифного регулювання на ЗЕД вітчизняних промислових підприємств пов'язаний з наступними критеріями розвитку:

1. Критерії, які стосуються експортної діяльності, полягають в тому, що лібералізація ринків та зниження ставок мит при експорті вітчизняної продукції пов'язані із розширенням ринків збуту для вітчизняних підприємств; стимулюванням реалізації додаткових конкурентних переваг; акумуляцією додаткових фінансових ресурсів.

2. Критерії, які стосуються імпортної діяльності, полягають в тому, що лібералізація ринків та зниження ставок мит при імпорті на внутрішній ринок іноземної продукції пов'язані із зменшенням тарифного захисту; посиленням конкуренції на внутрішньому ринку, що супроводжується залученням нових технологій; дотриманням вимог щодо виробництва продукції вказаних в міжнародних стандартах [25, с. 12–13].

Посилення процесів євроінтеграції, створення зони вільної торгівлі для покращання ЗЕД вітчизняних підприємств полягає у реалізації виконання всіх вимог, які ставляться перед митною службою України разом з усіма зобов'язаннями через асоціацію про співробітництво та приналежність. На сьогодні такі вимоги включають в себе: реформування митної служби України шляхом спрощення її організаційної структури, але одночасному розширенні функцій і повноважень з урахуванням всіх критеріїв, які були наведені нами вище та стосуються ЗЕД; відповідальність щодо сприяння частини повноважень, які пов'язані із захистом фінансових інтересів ЄС; здійснення функції валютного контролю та нагляд за прозорістю здійснення розрахункових операцій зовнішньої торгівлі; виконання функції економічного нагляду щодо узгодженості здійснення економічної політики країн-партнерів [2, с. 24].

Першочерговий напрям вдосконалення діяльності митної служби України та її вплив на ЗЕД підприємств за допомогою митно-тарифного регулювання полягає у наступному: розробці та наблизенні вітчизняного митного законодавства до міжнародних стандартів та стандартів ЄС; спрощенні митних процедур; раціоналізації митних ставок; стимулюванні активної роботи вітчизняної митної системи щодо регуляторної політики в сфері експортно-імпортної діяльності та співпраці з іншими регуляторними установами країн-партнерів; забезпеченні дотримання митного законодавства суб'єктами експортно-імпортної діяльності як при перетині митного кордону, так і після реалізації товарів на ринку; внесенні необхідних змін у законодавство, які б обґрунтовували всі питання, що торкаються мотивації праці митних органів щодо прозорості їх посадових обов'язків та запобігання корупції [25, с. 12–16].

напрямів, які вимагають залучення та перенесення вивільнених коштів в результаті митної вартості товарів при здійсненні зовнішньої торгівлі. До таких напрямків слід віднести наступні: оновлення технологій на підприємствах та значна модернізація їх обладнання; диверсифікація продукції підприємства; залучення більшої кількості інвестицій; покращання законодавчо-нормативного забезпечення та прозорості ведення бізнесу; акумулювання додаткових фінансових ресурсів підприємства.

Розглядаючи зміну ввізних ставок мит і сприяння розвитку можливих процесів імпорто-заміщення, також доцільно було б звернути увагу на те, що після вступу України до СОТ застосування вивізного мита при здійсненні зовнішньої торгівлі не було ефективним та виваженим. Вивізне мито виступає важливим інструментом регулювання експорту та джерелом збільшення надходжень до держбюджету. Зниження ставок мит дозволяє для експортерів отримати більші доходи, проте досить нестійкі, так як в результаті зменшення ставок мит постачання продукції відбувається за заниженими цінами [4, с. 54]. Як ми вже зазначали раніше, це можна пояснити тим, що мито не тільки впливає на обсяги постачання, а й на ціну також. Тому, на нашу думку, на сьогодні, для того, щоб активізувати ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграційних процесів, необхідно ретельно обґрунтувати ставки ввізного мита з точки зору характеру економічної природи мита, що сприятиме спрямованості коштів промислових підприємств для підтримки її на належному рівні.

Виникнення митних альянсів тісно переплітається з усіма актуальними проблемами функціонування країн у СОТ та всіх промислових підприємств, які виробляють продукцію на зовнішній ринок. Такими проблемами є: поетапне залучення до уніфікації і гармонізації у законодавчій сфері на економічному, політичному, соціальному рівнях розвитку; невідповідність законодавства та нормативно-правової бази різних країн; суперечливі питання щодо короткострокового терміну адаптації здійснення ЗЕД підприємств у рамках СОТ; невідповідність інституційного забезпечення, особливо щодо захисту прав інтелектуальної власності.

З огляду на це, митні альянси дозволять подолати зазначені проблеми, оскільки для таких країн-членів СОТ як Україна наразі необхідно виробити єдину стратегію встановлення митних тарифів, а також посилення експортування продукції вітчизняного виробництва [14, с. 17–25].

При розробці ставок митних тарифів, потрібно, перш-за все, врахувати структуру вітчизняного імпорту та експорту і враховувати наступні залежності: можливість заміни імпортової продукції вітчизняною; обмеження імпорту та експорту окремих товарів та підвищення надходження до держбюджету за рахунок оподаткування даних операцій; розширення експортної номенклатури товарів на основі введених пільг на імпорт сировини та матеріалів для виробництва цих товарів; маневрування рівнем мит між партнерами зовнішньоторговельних операцій під час здійснення зустрічних закупівель; врахування інтересів вітчизняних споживачів та виробників [6, с. 263].

Враховуючи умови лібералізації зовнішньої торгівлі та посилення тенденції до активізації ЗЕД вітчизняних підприємств, митно-тарифне регулювання набуває значення одного з найважливіших економічних регуляторів здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Тому, митно-тарифне регулювання є не тільки засобом впливу на ЗЕД вітчизняних підприємств, а й допомагає вирішувати наступні питання: здійснення активної економічної, фінансової, науково-технічної та захисної (політики безпеки) політики у сфері ЗЕД промислових підприємств; обмеження вивезення окремих видів товарів, які необхідні та важливі для використання на внутрішньому ринку; стримування імпорту та обмеження ввезення непотрібної або небезпечної продукції на ринок; збалансування та вирівнювання економічних умов для реалізації продукції вітчизняних виробників у порівнянні з аналогічною продукцією закордонних конкурентів; здійснення ЗЕД підприємств згідно з національними інтересами ведення зовнішньої торгівлі [21, с. 2].

На рис. 2.5 відповідно до усіх проведених нами досліджень, зображено та представлено вплив митно-тарифного регулювання на забезпечення та активізацію ЗЕД підприємств в умовах посилення євроінтеграційних процесів.

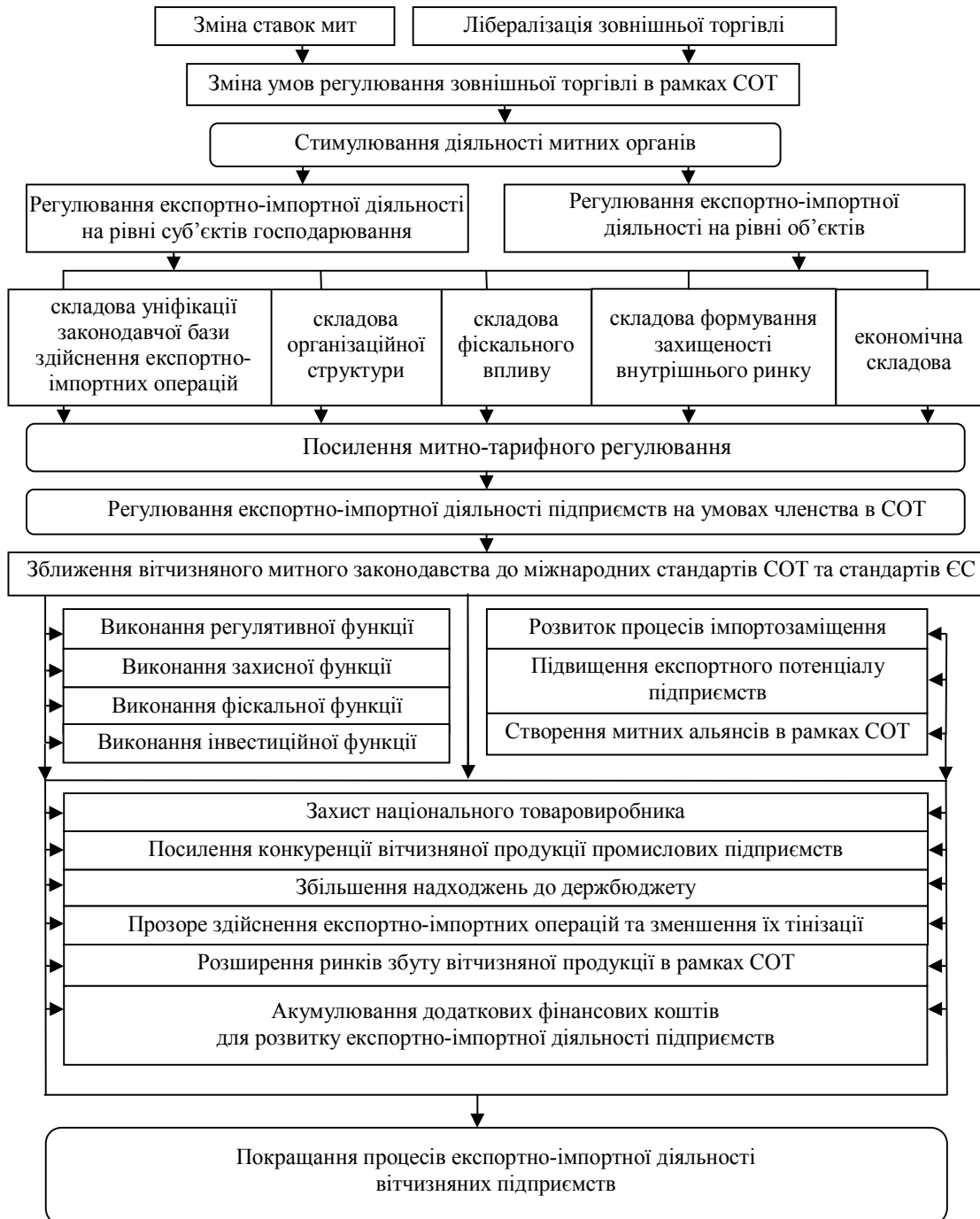


Рис. 2.5. Вплив митно-тарифного регулювання на активізацію ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції*

* складено авторами розділу за [1, с. 13–14; 4, с. 53–55, 175, 179; 6, с. 23; 11, с. 106; 13, с. 91–92; 14, с. 17–25; 21, с. 2, 5; 25, с. 12–16; 26, с. 141–143; 28, с. 14–15; 29, с. 45]

Аналізуючи рисунок, слід відмітити, що після вступу України до СОТ зміна ставок мит та лібералізація зовнішньої торгівлі стали ключовими умовами, які вплинули на зміну умов регулювання зовнішньої торгівлі та підвищили стимулювання діяльності митних органів у на-

прямі посилення ролі митно-тарифного регулювання у забезпеченні та активізації ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Для того, щоб посилити дані процеси, на нашу думку, необхідно врахувати усі особливості зближення вітчизняного митного законодавства з міжнародними стандартами та стандартами ЄС не тільки на рівні об'єктів (митних органів), які безпосередньо виступають головними установами, що регулюють ЗЕД підприємств, а також, і на рівні суб'єктів (підприємств), які здійснюють експортно-імпортні операції. Виходячи з цього, митно-тарифне регулювання сприятиме покращанню ЗЕД вітчизняних підприємств через посилення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та захисту вітчизняного товаровиробника, а також, дозволить розширити ринки збуту та створить умови для більш прозорого ведення ЗЕД підприємств, за допомогою яких вони зможуть акумулювати додаткові кошти та закордонні інвестиції, для того, щоб успішно вкладати у всі процеси, які пов'язані з покращанням виробництва продукції на іноземний ринок. Тому, митно-тарифне регулювання та усі пов'язані з ним заходи і правові норми є одними з базових елементів формування механізму забезпечення та активізації ЗЕД підприємств.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В. Г. Трансформація митного тарифу України у контексті членства в СОТ та спричинені нею зрушення у вітчизняній зовнішньоекономічній політиці за умов глобальних кризово-рецесійних явищ / В. Г. Андрійчук, Є. В. Хрупов / Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право : науковий журнал. – 2011. – № 2. – С. 12–21.
2. Бережнюк І. Г. Розвиток системи митного регулювання України в умовах розширення міжнародного співробітництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.02 – “Світове господарство та міжнародні економічні відносини” / І. Г. Бережнюк. – Київ, 2010. – 32 с.
3. Болотов Г. П. Зовнішньоекономічні зв'язки як фактор розвитку регіону [Електронний ресурс] / Г. П. Болотов, М. М. Єзєєва. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
4. Борисенко О. Особливості застосування митно-тарифних інструментів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності / О. Борисенко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. – 2011. – № 4 (11). – С. 172–179.
5. Василенко В. Н. Региональный рынок труда: особенности функционирования : монография / В. Н. Василенко, М. В. Жилина ; НАН Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2010. – 223 с.
6. Войтов С. Г. Структурна детермінація митно-тарифного регулювання / С. Г. Войтов // Світове господарство і міжнародні економічні відносини: економічний часопис-XXI. – 2012. – № 9–10. – С. 21–24.
7. Воробйова О. І. Регіональний ринок праці: сутність та умови функціонування / О. І. Воробйова // Економіка Крима. – № 18. – С. 15–19.
8. Гриньова В. М. Забезпечення продуктивної зайнятості на основі оцінки стану ринку праці / В. М. Гриньова, М. М. Новікова // Зайнятість та ринок праці. – Вип. 19. – С. 122–129.
9. Економічна свобода [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>
10. Дружбляк Н. У рейтингу продуктивності праці Україна – друга з кінця... [Електронний ресурс] / Н. Дружбляк // Високий замок. – 20.05.2013. – Режим доступу: <http://wz.lviv.ua/news/33721>.
11. Запорожець О. Система адміністрування митних платежів України / О. Запорожець // Вісник КНТЕУ. Фінанси та банківська справа. – 2012. – № 2. – С. 104–111.
12. Закон України “Про зайнятість населення” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T125067.html
13. Івашина О. Ф. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах економічної конкуренції / О. Ф. Івашина // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 89–93.

14. Івашук І. О. Митна доктрина глобального простору : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.02 – “Світове господарство і міжнародні економічні відносини” / І. О. Івашук. – Тернопіль, 2010. – 37 с.
15. Квактун О. О. Методи та інструменти митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України / О. О. Квактун // Економічний простір. – 2012. – № 64. – С. 10–18.
16. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 792 с.
17. Крупін В. Є. Механізм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності територіально-виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – “Економіка та управління національним господарством” / В. Є. Крупін. – Львів, 2008. – 20 с.
18. Макарова Г. С. Оцінка впливу зовнішніх факторів на економічний потенціал будівельного підприємства / Г. С. Макарова // Економічний простір. – 2012. – № 63. – С. 251–257.
19. Маргасова В. Г. Аналіз фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / В. Г. Маргасова, А. В. Роговий, В. В. Виговська // Актуальні проблеми економіки. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – № 3 (93). – 2009. – С. 207–213.
20. Маслак О. І. Методи дослідження інноваційного розвитку промисловості / О. І. Маслак // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2010. – № 2 (26). – С. 11–20.
21. Мельник Т. Тарифне регулювання у контексті членства України у СОТ / Т. Мельник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету : наук. журнал. – 2009. – № 2. – С. 5–12.
22. Мец В. О. Економічний аналіз / О. В. Мец. – К. : КНЕУ, 2001. – 236 с.
23. Міненко В. Л. Державне регулювання ринку праці та зайнятості населення: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / В. Л. Міненко. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
24. Наумік К. Г. Визначення факторів, що впливають на процес рекрутингу персоналу на підприємстві / К. Г. Наумік, І. Ю. Жилієва // Таврійський державний агротехнологічний університет. Економічні науки : зб. наук. праць. – 2012. – № 3 (19). – С. 210–219.
25. Новікова К. І. Митний тариф в умовах лібералізації регуляторної політики держави : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – “Економіка та управління національним господарством” / К. І. Новікова. – Запоріжжя, 2010. – 20 с.
26. Новікова К. І. Перспективні напрями розвитку мито-тарифного регулювання в Україні / К. І. Новікова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С. 141–145.
27. Онікієнко В. В. Методологія регулювання попиту і пропозиції робочої сили / В. В. Онікієнко // Зайнятість та ринок праці. – 2003. – № 18. – С. 7–14.
28. Оцінка ступеня узгодженості думок експертів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/32686>.
29. Плахотна К. Є. Митно-тарифне регулювання в умовах лібералізації торгівлі / К. Є. Плахотна // Економіка та управління національним господарством: економічний часопис-XXI. – 2012. – № 5–6. – С. 44–45.
30. Рязанова Н. О. Фактори впливу на розвиток і реалізацію експортного потенціалу регіону / Н. О. Рязанова // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-вироб. журнал. – 2012. – № 2 (28). – С. 312–315.
31. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили: стан та умови ефективного розвитку / Ю. Спасенко // Україна: аспекти праці. – № 4. – С. 15–21.
32. Терещенко С. Основи митного законодавства України: питання теорії та практики зовнішньоекономічної діяльності / С. Терещенко. – Київ : АТ “Август”, 2001. – 422 с.
33. Тумакова С. В. Государственное регулирование рынка рабочей силы: совершенствование отношений собственности / С. В. Тумакова // Экономика Крыма. – 2010. – № 4 (33). – С. 40–44.

34. Тумакова С. В. К вопросу о структуре экономического механизма государственного регулирования рынка рабочей силы / С. В. Тумакова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5. – Т. 2. – С. 182–187.
35. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О. В. Орловська, Г. В. Дугінець, П. А. Фісуненко, В. А. Варламова ; за заг. ред. проф. О. В. Орловської. – Дніпропетровськ, 2010. – 304 с.
36. Цапенко И. П. Иммиграция в современном мире: социально-трудовые проблемы / И. П. Цапенко // Труд за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 47–68.
37. Цесарук В. О. Територіальні особливості зайнятості в Донецькому регіоні та напрями поліпшення її ефективності / В. О. Цесарук // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов. В 3 т. Т. 2. – Донецк : НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – С. 297–304.
38. Шапошник О. Ю. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на формування прибутку підприємства / О. Ю. Шапошник // Управління розвитком. – № 7 (104). – 2011. – С. 138–144.
39. GDP per person employed (constant 1990 PPP \$) [Electronic recourse] // The World Bank. – Mode off access : <http://data.worldbank.org/indicator/SL.GDP.PCAP.EM.KD/countries>.
40. Ukraine: Opportunities and Challenges for Private Sector Development. – Washington: The World Bank, 2013. – 105 p.

Розділ 3

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ

3.1. Структурно-логічна модель механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства

Досліджуючи діяльність промислових підприємств та особливостей побудови належного механізму забезпечення їх експортно-імпоротної діяльності, в першу чергу, слід звернути увагу на те, що даний механізм повинен бути орієнтований на вирішення багатьох проблемних питань та завдань, які пов'язані з організацією виробництва продукції на експорт та її успішною реалізацією на зовнішньому ринку. На нашу думку, під механізмом слід розуміти сукупність і послідовність взаємопов'язаних процесів, які функціонують в межах однієї системи та характеризують те поняття чи явище, яке покладено в основу стану як окремих елементів, так і всієї системи в цілому. Виходячи з цього, експортно-імпортна діяльність кожного підприємства повинна розвиватися досить динамічно та враховувати при цьому якісне виконання всіх потрібних завдань, які ставляться перед кожним керівником структурних підрозділів та його працівників. Через те, для формування належної структурно-логічної наповненості та узгодженості механізму забезпечення ЕІД, необхідно враховувати ряд найбільш впливових факторів розвитку даних процесів на підприємстві. Разом з тим, слід виділити те, що існує ряд внутрішніх і зовнішніх факторів, які потрібно враховувати при формуванні логічного функціонування механізму забезпечення ЕІД окремого підприємства, оскільки формування його призначення і дієвості виходить з необхідності поєднання найбільш важливих елементів його структури.

Механізм забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства повинен бути адаптований відповідно до його галузевих орієнтирів, потенційних можливостей зайняття ніші на ринку, зміцнення конкурентних позицій та досягнення стабільності.

Оскільки ЕІД вітчизняних підприємств є такою, яка вимагає особливого врахування не тільки мікроклімату підприємства, макроекономічних змін країни, а умов змін регіональних та міжнародних тенденцій на глобальному рівні, зовнішні фактори є надзвичайно важливими важелями впливу на функціонування механізму забезпечення ЕІД промислових підприємств.

На нашу думку, на сьогодні, досить важливими умовами, які впливають на функціонування і побудову механізму забезпечення ЕІД є врахування бурхливого розвитку інтеграції та співробітництва вітчизняних підприємств з країнами Європи, а також, шляхів державної підтримки суб'єктів, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Чим більше вітчизняне підприємство буде інтегроване у європейські структури, тим більш конкурентоспроможним воно буде на зовнішньому ринку та більш здатним реагувати на будь-які зміни, які виникають на шляху розвитку торговельних відносин з іноземними партнерами. Така інтеграція пов'язана з належним дотриманням всіх поставлених вимог міжнародної стандартизації і сертифікації виробленої продукції на експорт та здійснення імпорту на правомірних засадах потреб ринку та можливостей самого підприємства задовольняти їх.

Інтеграція є зовнішнім фактором і якщо звернути увагу на важливість його впливу, слід зазначити, що керівники вітчизняних підприємств повинні самостійно обґрунтувати економічну доцільність інтеграції підприємства, що передбачає здійснення фінансово-економічної оцінки інтеграційного процесу та визначення альтернативних шляхів зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Ми вважаємо, що основними ключовими умовами інтеграційних процесів, які необхідно враховувати при побудові механізму забезпечення ЕІД промислових підприємств є обґрунтування ризиків, які виникають від здійснення експорту та імпорту за рахунок підвищення ступеня інтегрованості підприємства у ті чи інші структури.

Слід зазначити, що основними ризиками, які ускладнюють або унеможливають виконання експортно-імпортних контрактів є погіршення політичного становища в країні, що несе за собою суто економічні наслідки: обмеження та заборону здійснення тих чи інших експортно-імпортних операцій; нестабільність валютних курсів, що може вплинути на зміну курсу валюти за умовами контакту та спричинити різницю отримання очікуваної норми прибутку експортера чи імпортера, затримати переказ платежів та порушити термінів виконання статей контракту; виникнення кредитного ризику, що впливає на платоспроможність суб'єкта господарювання, ускладнює та обмежує кредитування експорту та імпорту; зростання зовнішнього боргу країни, що впливає на мобільність руху коштів від здійснення експортно-імпортних операцій.

Іншим важливим зовнішнім критерієм, який на сьогодні, необхідно враховувати, є державна підтримка ЕІД промислових підприємств, яка полягає в наступному: можливість вітчизняних об'єднань підприємців представляти до врахування свої ідеї у прийнятті та розробці різних нормативно-правових документів; забезпечення спрощених умов у сферах дозволу, використання ліцензій та патентів; зменшення податкового навантаження на суб'єкти господарювання, запровадження та акцентування уваги на прогресивному податку, спрощення процедур адміністрування та сплати податків та зборів, зближення системи податкового законодавства до системи ЄС та СОТ; створення належної кредитної інфраструктури, впливу іноземних інвестицій, реалізації науково-інноваційних проєктів; оптимізація конкурентного середовища за рахунок зближення внутрішнього законодавства щодо надання розширених можливостей пристосування вітчизняного підприємства до вимог ЄС та СОТ [2, с. 12].

Наступним досить важливим елементом зовнішнього середовища, який вітчизняні підприємства промислових підприємств повинні використовувати та враховувати у побудові структурно-логічної моделі свого механізму забезпечення ЕІД, є інструменти митно-тарифного регулювання.

Основна особливість даних інструментів у механізмі ЕІД полягає в тому, що лібералізація ринків та розвиток інтеграційних процесів передбачає спрощення митних процедур та спричиняє певну конфліктність відповідно до мети та особливостей застосування митно-тарифних інструментів. Така конфліктність полягає в тому, що заходи митно-тарифного регулювання сприяють недопущенню зловживання підприємствами економічною свободою, поставанням неякісної продукції, порушенням митних правил та розвитку тіншового ринку, контрабанди. Крім того, зростання ставок мит сприяє наповненню держбюджету та в загальному підвищенню прибутковості підприємств.

Через те, на нашу думку, ще одним важливим напрямом державної підтримки сприяння ЕІД, що є необхідним при формуванні механізму підвищення ЕІД вітчизняних підприємств, є спрощення ставок мит тільки для тих товарів, які є більш ресурсо- та витратомісткими і потребують вкладення значних витрат у виробництво. У випадку вітчизняної продукції промислових підприємств та її виробництва, це повинно діяти за спеціально розробленою системою ставок мит, які передбачають врахування міжнародної стандартизації і сертифікації продукції. При імпорті процес спрощення ставок мит повинен базуватись на застосуванні відповідної дії прогресивного принципу, суть якого полягає у тому, що чим більше потрібно для підприємства виробити продукції на замовлення, тим меншим має бути податкове навантаження при імпорті. Натомість, інтегруючись в ринкові Європейські структури, для вітчизняних об'єднань підприємців необхідно вимагати при експорті спрощення умов експорту продукції, яка була вироблена згідно з потребами зовнішнього ринку та відповідності усіх міжнародних стандартів.

Поряд із зазначеними особливостями, які відображають сучасні тенденції розвитку ЕІД промислових підприємств, для побудови структури механізму її забезпечення, на нашу думку,

також, необхідно акцентувати увагу на загальноорганізаційних поняттях його функціонування, таких як принципи, завдання та критерії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Організаційні особливості функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств *

Елемент організації	Застосування у виробничому процесі
<i>Принципи функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності</i>	
Принцип збалансованості	Збалансованість обов'язків та ресурсів під час виробництва продукції на зовнішній ринок
Принцип координації дій	Координація дій суб'єктів виробничого процесу
Принцип неподільності	Обов'язкове залучення власних ресурсів та імпоротної сировини у виробництво продукції
Принцип узгодженості	Узгодженість економічних інтересів товаровиробника та замовника
Принцип системності	Систематизоване залучення одних структурних одиниць виробничого процесу для активізації інших
Принцип неперервності та контролю	Постійне планування та корегування виробничого процесу відносно виникнення змін зовнішнього середовища
<i>Завдання, які мають бути реалізовані під час активізації механізму експортно-імпоротної діяльності</i>	
Подолання диспропорцій виробництва	Розподіл та виконання обов'язків структурних підрозділів згідно з їх місцем та ролі у виробництві продукції на зовнішній ринок
Узгодженість обсягів зовнішньоторговельних потоків	Збалансування збільшення виробництва продукції на експорт за рахунок регулювання імпорту сировини відносно інтенсивного залучення її у виробництво
Збільшення обсягів виробництва та реалізації	Стимулювання експорту та імпорту продукції на основі підвищення її якості та освоєння нових ринків збуту
Мінімізація витрат виробництва продукції на зовнішній ринок	Рациональне залучення ресурсів у виробництво, впровадження нових технологій
Досягнення повної завантаженості виробництва	Активізація кожного працівника у розрізі структурних підрозділів підприємства та їх робочих місць
<i>Критерії ефективності функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності</i>	
Розмір ринку збуту	Врахування обсягів ринку збуту під час організації експортно-імпортних операцій
Віддаленість ринку збуту	Врахування витрат та умов транспортування під час організації експортно-імпортних операцій
Конкурентне середовище	Врахування наявності конкурентів та їх можливостей на ринку під час організації експортно-імпортних операцій
Виникнення можливих ризиків	Врахування нестабільності валютних курсів, мінливості попиту та політичного становища

* запропоновано авторами розділу

Ми вважаємо, що головною метою механізму забезпечення ЕІД є організація та збалансування експортно-імпортних операцій згідно з умовами функціонування підприємства та його потенційних можливостей реагувати на зовнішні зміни за рахунок внутрішніх перетворень.

Виходячи з цього, слід виділити декілька принципів забезпечення ЕІД промислових підприємств, значення та застосування у виробничому процесі яких дозволить керівникам підприємств координувати діяльність всього підприємства згідно суті їх змісту організації ЕІД.

Відповідно до таблиці 3.1, кожен з принципів забезпечення повинен включати ряд завдань, які необхідно здійснити у досягненні ефективної організації ЕІД підприємства: прин-

Набуття Україною повноправного членства в СОТ та зміни ставок митного тарифу спричинили зміну умов регулювання зовнішньої торгівлі. Проте, якщо оцінити ситуацію, виходячи з можливостей користування правилами СОТ, які надаються для всіх країн-членів організації, таку зміну можна використати у власних інтересах, акцентуючи увагу на тому, що зниження ставок мит не слід розглядати як певну загрозу або суцільну перепону для ведення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Керуючись домовленостями України та СОТ, слід відмітити те, що Україна після вступу до СОТ зберегла за собою право переглядати окремі положення, які торкаються питань щодо доступу товарів на ринки, не дивлячись на те, що це досить нелегкий процес за своєю складністю усіх процедур, які необхідно здійснити для реалізації потрібних змін. Тобто, усі питання, які викликані зниженням ставок мит і є негативними за своїм характером, можна вирішити шляхом перегляду інших законодавчих умов, що дозволять захистити вітчизняного виробника та сприяти покращанню ведення їхньої ЗЕД [14, с. 22].

Забезпечення та активізація ЗЕД підприємств пов'язані з постійним вкладанням коштів у модернізацію та інноваційну складову виробництва продукції для постачання на іноземні ринки, оскільки тенденції світових товарних ринків все більше вимагають технологічно якісної продукції, яка повинна відповідати більш досконалим вимогам, вказаним у стандартах. Виходячи з цього, слід наголосити, що мито є особливим податком, головна ціль якого базується на активізації структурних змін у експортно-імпорتنій діяльності підприємств, особливо для вітчизняної економіки, яка не тільки висуває митно-тарифне регулювання виконувати фінкальну функцію. На нашу думку, така функція носить інвестиційний характер і є інвестиційною.

Інвестиційна функція митно-тарифного регулювання ЗЕД підприємств передбачає вилучення з обігу коштів суб'єктів господарювання у розмірі мита, які мають бути вкладені в інші заходи, пов'язані з покращанням економічних показників всередині країни. Умови для вкладання таких коштів вітчизняних підприємств має створити держава. Водночас існує безліч заходів і сфер, які необхідно фінансувати для активізації зовнішньоекономічних операцій підприємств за рахунок акумульованих коштів за результатами митно-тарифного регулювання, а саме: процедурні заходи з перегляду умов ведення зовнішньої торгівлі за результатами перебування України в СОТ; підвищення технологічності та якісних параметрів товарів, які виробляються на зовнішній ринок; сприяння раціональній зайнятості та підвищення заробітної плати працівників. Також слід додати, що зниження ставок мита послаблює його дію як інструменту регулювання ЗЕД, оскільки, в результаті, більше завозиться імпоротної продукції в країну, які разом з вітчизняними аналогами, що виробляються вітчизняними підприємствами, утворюють їх надлишок на внутрішньому ринку, що само по собі спричиняє ланцюгову реакцію скорочення вітчизняного виробництва цієї продукції, а також, і зменшення залучення ресурсів до виготовлення устаткування для їх виробництва, що свідчить про поступове послаблення стимулювання можливості експортувати цей товар на іноземний ринок [4, с. 53–55].

Виходячи з цього, виникає питання щодо розвитку імпортозаміщення, що дозволить подолати певні дисбаланси, як у виробництві, так і в зовнішній торгівлі. На думку С.М. Пазізіної, імпортозаміщення доцільно розглядати як процес нарощування виробництва вітчизняної продукції, які можуть виробляти конкурентоспроможні замітники імпорту з урахуванням державної політики та ефективних зрушень в економіці відповідно до потреб внутрішнього ринку.

Імпортозаміщення виступає рушійною силою економічного зростання, що сприяє налагодженню торговельного балансу та усуненню певних невідповідностей у надходженні та постачанні тієї чи іншої продукції на іноземні ринки. Авжеж, лібералізація зовнішньої торгівлі, яка посилилась після вступу України до СОТ негативно впливає на процеси імпортозаміщення та стимулювання виробництва вітчизняних підприємств для розповсюдження якісних товарів заміників, їх вдосконалення і подальше експортування. Тому, поняття імпортозаміщення досить тісно пов'язане з поняттям підвищення експортного потенціалу підприємств, можливо забезпечити за рахунок реалізації вдалої політики імпортозаміщення [28, с. 14–15].

На нашу думку, для того, щоб відобразити вплив митно-тарифного регулювання на ЗЕД підприємств на основі розвитку імпортозаміщення, необхідно виділити декілька важливих

ципи збалансованості та координації дій, що пов'язані із завданням подолання диспропорцій виробництва; принципи узгодженості, неподільності, неперервності та контролю, що пов'язаний із завданням досягнення повної завантаженості виробництва, узгодженості обсягів зовнішньоторговельних потоків і збільшення виробництва та реалізації; принцип системності, що охоплює виконання всіх наведених завдань.

Поряд з наведеними принципами механізму забезпечення ЕІД промислових підприємств та їх похідних завдань, окремо, необхідно зупинитись на певних критеріях, які повинні бути дотримані під час виконання зазначених завдань.

Ми вважаємо, що основні критерії, які потрібно враховувати при здійсненні будь-якої діяльності, яка пов'язана з виходом підприємств на зовнішній ринок та успішним функціонуванням на ньому, перш за все, полягають у можливості знайти місце на ринку, враховуючи його розмір, розташування, наявність конкурентів (асортиментність та субституційність продукції, ціна, ступінь монополізації) та можливість виникнення ризиків за результатами проникнення на нього.

У цьому випадку, ключову роль відіграє маркетинговий відділ, працівники якого повинні ретельно та правильно оцінити ситуацію на потенційному ринку за допомогою здійснення маркетингових досліджень на ньому. Досить часто в таких дослідженнях приймають участь делегати та представники підприємства, які за рекомендаціями відділу ЕІД підприємства проводять дипломатичну роботу за кордоном шляхом організації візитів, самітів, круглих столів та потенційних ринках збуту, зустрічах з керівниками закордонних підприємств, конкурентами, представниками органів влади, міжнародних організацій та споживачами.

У процесі реалізації зазначених принципів забезпечення та виконання потрібних завдань, слід звернути увагу на ресурсозабезпеченість виробництва продукції на експорт та залучення при цьому імпортованих комплектуючих.

Для промислових підприємств ресурси, які залучаються для виробництва продукції, відіграють ключову роль, оскільки джерела купівлі належної якості матеріалів та сировини на внутрішньому ринку відсутні і всі необхідні для цього ресурси керівники підприємств імпортують за межами країни. Для налагодження та підтримки стійких зв'язків з іноземним партнерами, торговельними базами та оптовиками це є особливо важливим в умовах посилення інтеграційних процесів. Перш за все, такий підхід одразу спрямовує виробничий процес на дотримання тих вимог виробництва продукції, які вказуються у міжнародних стандартах.

Ресурси займають одне з ключових місць в структурі механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємств. Виходячи з того, на скільки виробництво продукції експортно-орієнтованого підприємства забезпечене потрібними ресурсами, на стільки ефективно функціонують та взаємодіють усі складові механізму забезпечення його ЕІД.

На нашу думку, для належного використання механізму забезпечення ЕІД промислових підприємств, слід виділити наступні групи ресурсів, які здатні приводити у дію всі елементи виробничого процесу продукції на закордонний ринок:

1. Технологічні ресурси. Під впливом посилення інтеграційних процесів та відходу від командно-адміністративних програм виробництва, вітчизняні підприємства використовують всі наявні технології, які діють в їхній структурі протягом багатьох років, проте, у процесі виходу на міжнародний ринок були залучені нові технології виробництва.

На сьогодні, технологічна забезпеченість досить дорого обходиться для вітчизняних підприємств, але якщо не буде здійснюватись оновлення основних виробничих засобів та купівля нових машин для пошиття одягу, обробки тканини, супровідного обладнання для виробництва, вимірювальних пристроїв, комп'ютерних продуктів, а також, впровадження нових інноваційних продуктів, вони не зможуть стабільно нарощувати експортні поставки закордон, оскільки умови її виробництва не будуть відповідати сучасним вимогам зовнішнього ринку. На відміну від вітчизняних підприємств, закордонні виробники самі фінансують свої інноваційні проекти, а тому еквівалент заробітку за курсом їх національної валюти є більш сприятливим, ніж аналогічний на вітчизняному ринку.

Досить вагому роль у цьому питанні для вітчизняних підприємств відіграє міжнародний трансфер технологій, який створює можливість не тільки активізувати імпортні операції підприємства за рахунок купівлі нових технологій на основі вигідних умов кредитування, а й надання права користування патентами та ліцензіями, ноу-хау, створення спільних інноваційних досліджень, обмін ученими та експертами, програмами технологічних розробок.

2. Фінансові ресурси. У процесі розвитку та становлення ЕІД, вітчизняні підприємства навчилися знаходити різні джерела формування фінансових ресурсів. Для того, щоб забезпечити свою ЕІД, вітчизняні підприємства мають виважено акумулювати свої кошти для того, щоб окремо здійснювати імпортні поставки потрібних комплектуючих та певних одиниць засобів виробництва, фінансувати наукові проекти, навчання персоналу, технологічну модернізацію, залучення іноземних фахівців та консультантів для організації виробничого процесу на експорт.

Шляхами формування коштів для забезпечення ЕІД вітчизняних підприємств, на нашу думку, слід вважати наступні: залучення частки доходу від основної діяльності підприємства; залучення частки внесків засновників до статутного капіталу; використання резервного капіталу; залучення надходжень коштів від випуску акцій та облігацій; залучення коштів від акцій; використання коштів отриманих за результатами експортного кредитування; залучення закордонних інвестицій; залучення коштів партнера за результатами створення спільного підприємства; використання коштів, отриманих за результатами страхового відшкодування, погашення дебіторської заборгованості, виплати субсидій та дотацій.

3. Кадрові ресурси. Досить вагомими елементами організації виробництва продукції на експорт є забезпеченість належним персоналом, який володіє потрібними навиками для того, щоб реалізувати задачі, що поставлені для забезпечення ЕІД. Вітчизняні виробники, витрачають достатньо коштів, для того, щоб підвищити кваліфікаційні навички своїх працівників шляхом їх навчання, обміном наукових кадрів для перейняття досвіду, організації окремого закордонного стажування та створення потрібних умов для самостійного прояву мотивації нових ініціатив.

4. Інституційні ресурси. Особливість інституційних ресурсів у забезпеченні ЕІД вітчизняних підприємств полягає в тому, що підприємство як суб'єкт господарювання є окремою інституцією, яка повинна керуватися певними правилами, законами, нормативними актами та стандартами, які регулюють та засвідчують легітимність дій підприємства.

Через те, джерелами інституційної забезпеченості ЕІД вітчизняних промислових підприємств, слід вважати, внутрішнє нормативно-законодавче забезпечення, законодавчі норми та акти іноземного ринку збуту, вимоги міжнародних стандартів, міжнародних організацій, міжнародного публічного та приватного права, міжнародних правил транспортування, митних органів та безпосередні вказівки цільових замовників. Виходячи з цього, специфіка правомірного ведення експортно-імпортних операцій підприємства повинна обґрунтовуватись на основі рекомендацій досвідченого та уповноваженого на це юриста підприємства, експертів з ведення ЕІД, спеціалістів у сфері міжнародної стандартизації та сертифікації.

5. Інформаційні ресурси. Роль інформаційних ресурсів у забезпеченні ЕІД вітчизняних підприємств та підписанні їх договорів з іноземними партнерами досить вагома, оскільки, за відсутності забезпечення належною інформацією про стан ринку збуту, конкурентів, технологічні характеристики імпортованої сировини та матеріалів, ціну, умови поставок та розрахунків унеможливується розвиток зовнішньої торгівлі та вихід на міжнародний ринок взагалі.

Основними джерелами інформаційних потоків у забезпеченні ЕІД вітчизняних підприємств має бути налагоджена система проведення маркетингових досліджень, отримання рекомендацій консалтингових експертів, дані статистичних установ та міжнародних інституцій, а також результати безпосередніх зустрічей під час бізнес-поїздок і дипломатичної співпраці.

На рис. 3.1 зображені всі вищерозглянуті нами ресурси підприємства та їх функціональні компоненти, які слід залучати для того, щоб забезпечити належне здійснення експортно-імпоротної діяльності на промислових підприємствах.

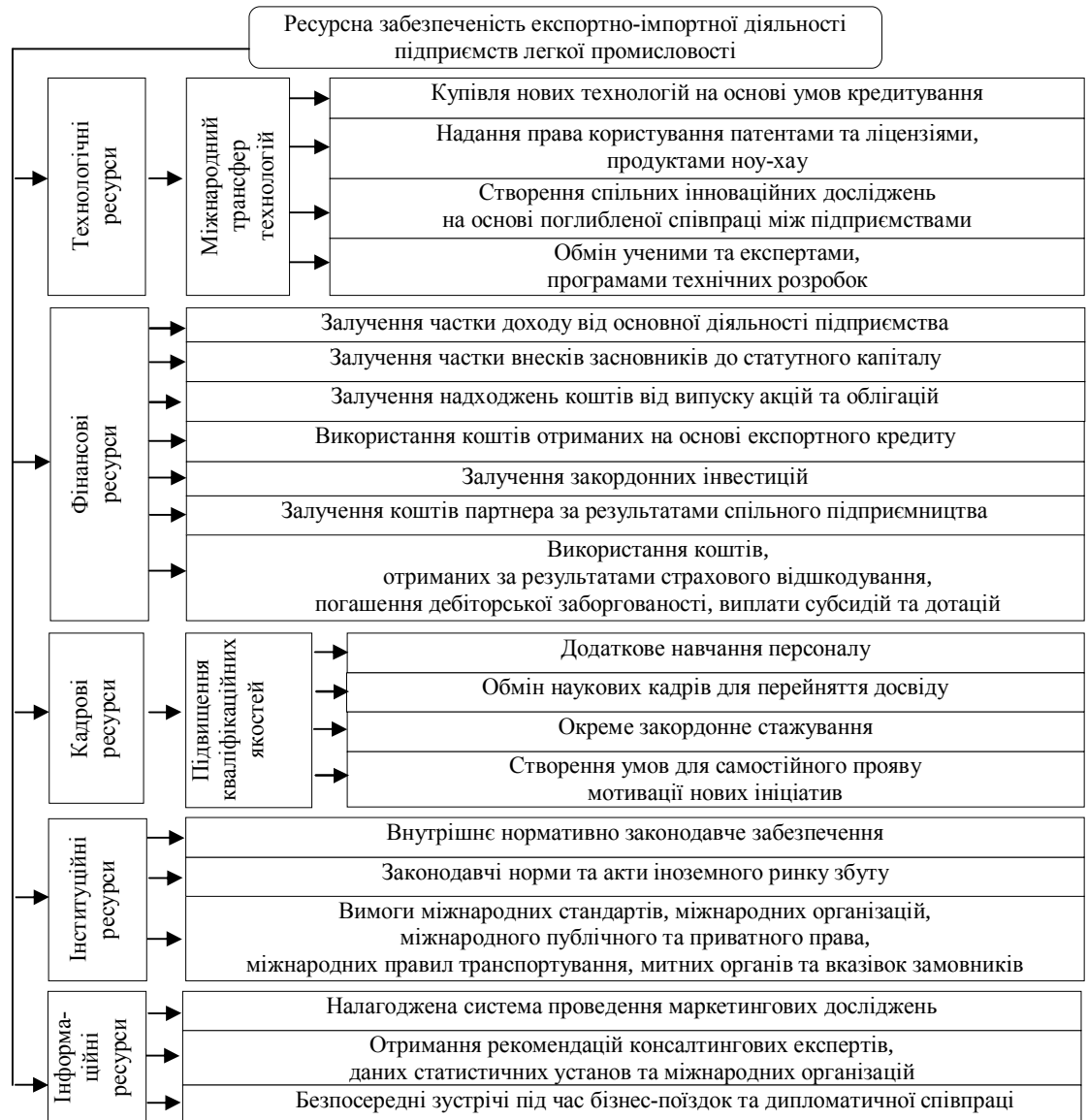


Рис. 3.1. Ресурсна забезпеченість експортно-імпоротної діяльності вітчизняних промислових підприємств*

* запропоновано авторами розділу

Виходячи із проведених досліджень, досить важливим завданням є формування **структуро-логічної** моделі механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств, котра повинна базуватися на декількох послідовно-логічних етапах організації зовнішньоекономічних операцій, а саме:

1. Проведення маркетингових досліджень і подальша інформаційна забезпеченість виробництва.
2. Підписання зовнішньоекономічних контрактів і розробка плану виробництва продукції на експорт.
3. Виробництво продукції на зовнішній ринок на основі імпорту матеріалів і сировини.
4. Поставка продукції на іноземний ринок та її додаткова реалізація на ньому.

Сутність зазначених етапів полягає у послідовній реалізації потрібних дій, які необхідно здійснити для того, щоб дослідити іноземний ринок, імпортувати сировину та матеріали, виробити потрібну продукцію за його вимогами та здійснити експортні поставки замовникам.

Для того, щоб досягти ефективного функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств, окремо слід виділити функції, які виконуються в межах того чи іншого етапу з приводу організації робіт, їх виконавців та служб.

Будь-яка діяльність, яка пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, розпочинається з проведення маркетингових досліджень орієнтовного ринку збуту. Через те, перший етап механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств активізується за допомогою проведення ретельних маркетингових досліджень та подальшого інформаційного забезпечення структурних підрозділів підприємства їх результатами.

Основними завданнями у сфері організаційно-економічної діяльності експортно-імпортних операцій через маркетингові дослідження є наступні:

- аналіз зарубіжних статистичних джерел щодо визначення потреб ринку, фінансових звітностей підприємств конкурентів, платоспроможності та надійності можливих замовників, рівня якості їх сировини та матеріалів, динаміки реалізації готової продукції;
- формування припущень про величину планових показників внутрішнього середовища підприємства та можливостей їх досягнення згідно з вимогами зовнішнього ринку, міжнародних стандартів, митних органів та міжнародних правил транспортування;
- прийняття рішень щодо отриманих результатів маркетингових досліджень та їх подальша передача усім структурним підрозділам підприємства, які задіяні у сфері експортно-імпортних операцій.

Інформація управлінських рішень про отримані результати маркетингових досліджень зовнішнього ринку має містити кінцевий перелік узгодженості всіх видів діяльності підприємства та їх показників з його зовнішнім середовищем.

Зазначений етап забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств пов'язаний з активізацією усіх підрозділів підприємства, оскільки проведення маркетингових досліджень та узгодженості кінцевого переліку планових показників вимагає залучення працівників майже кожного відділу підприємства.

Головним відділом, який є рушійною силою усієї діяльності, яка пов'язана зі здійсненням експортно-імпортних операцій є відділ ЕІД, який тісно співпрацює з усіма іншими відділами, а, в першу чергу, з маркетинговим. Юридичний відділ та відділ митно-тарифного регулювання вирішує питання щодо правомірності і безпеки імпорту сировини та матеріалів, а також подальшого виробництва продукції на експорт. Надалі, менеджери ЕІД приймають участь у розробці з планово-конструкторським, інженерно-технічним та інноваційним відділами значної кількості виробничих та інноваційних проектів, в яких передбачається процес оснащення новітніми технологіями виробництва, навчання персоналу, залучення іноземних експертів, що в свою чергу, не може не обійтись без урахування планово-економічної частини розрахунків можливостей їх реалізації. В такому випадку, відбувається активне залучення бухгалтерії та фінансового відділу, які дають кінцеву оцінку можливостям підприємства або внесення пропозицій щодо кредитування або інвестування виробничого процесу. Будь-яке співробітництво між структурними відділами та їх працівниками реалізується за допомогою ефективної системи інформаційних ресурсів, які передбачають налагодження безпомилкової та надійної мережі інформаційного обміну з використанням комп'ютерних технологій та Інтернету.

У процесі реалізації завдань на даному етапі функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства основними виконавцями вищенаведених видів діяльності є менеджери ЕІД, головний маркетолог, головний конструктор, головний інженер, головний бухгалтер, головний фінансист, юрист підприємства, експерт у сфері митно-тарифного регулювання та керівники відділів, які активізують кадрові, інституційні та інформаційні ресурси підприємства.

Другим етапом функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств є підписання зовнішньоекономічних контрактів та розробка чіткого плану виробництва продукції на експорт. У процесі цього етапу необхідно здійснити:

- налагодження зв'язків з потенційними торговельними партнерами та пошук нових постачальників сировини та матеріалів;
- визначення вигідних для підприємства умов основних статей зовнішньоторговельного контракту;
- підписання зовнішньоторговельного контракту;
- розробку плану виробництва продукції на експорт на основі визначених умов статей зовнішньоекономічного контракту, оновлення технологій та стимулювання працівників усіх підрозділів підприємства до його виконання.

На цьому етапі, також має відбуватися тісна співпраця відділу ЕІД з іншими структуроутворюючими відділами підприємства. Зовнішньоторговельні агенти налагоджують контакти з різними суб'єктами ринку безпосередньо або через посередників. У випадку пошуку замовника та виробництва продукції, для вітчизняних підприємств, було б доцільніше налагоджувати зовнішньоторговельні зв'язки на основі надсилання офerti та отримання акцепти. В офerti, обов'язково необхідно вказати досягнуті раніше характеристики виробленої продукції, перелік наявних технологій на підприємстві та наявність сертифікатів якості.

Для того, щоб належним чином активізувати експортно-імпорتنі операції, на нашу думку, необхідно врахувати наступні умови зовнішньоекономічного контракту: стабільність і точність імпорتنих поставок необхідних матеріалів та сировини; залучення іноземних конструкторів для контролю окремих стадій виробництва; визначення величини плати та винагороди за проведену підприємством роботу; обґрунтування способів транспортування готової продукції до пункту призначення, особливостей перетину кордону та методів розрахунку.

Для вирішення вищенаведених питань менеджери ЕІД досить тісно мають співпрацювати з головним фінансистом та фінансовим відділом, головним бухгалтером, експертами митно-тарифного регулювання, юристом та дослідно-конструкторським відділом.

Досить важливу роль після підписання зовнішньоторговельного контракту займає методика постановки поетапного плану виконання окремих умов його статей. Головним є те, що кожна стаття контракту повинна реалізовуватись певною групою працівників, на обов'язки яких покладено достовірне та точне виконання конкретних завдань, які були передбачені обома сторонами. В такому разі, постає питання мотивації кожного працівника у загальній діяльності здійснення імпорتنих операцій, обробки сировини та матеріалів та подальшого поетапного виробництва продукції на експорт. Тому, на нашу думку, успішність ЕІД також покладена на те, як саме підготовлений виконуючий виробничі роботи персонал у сфері виробництва продукції на іноземного замовника. Особливим є те, що керівники промислових підприємств на цьому етапі повинні направити та підвищити мотивацію працівників підприємства до навчання, перейняття досвіду у закордонних експертів та конструкторів, яких необхідно залучити до підготовки виробничого процесу, а особливо тих, послуги яких запропонує сам замовник. Зазначений етап функціонування механізму забезпечення ЕІД промислових підприємств активізує залучення усіх вищенаведених нами груп ресурсів підприємства: кадрових, інституційних, інформаційних, технологічних та фінансових.

Особливості залучення технологічних та фінансових ресурсів на даному етапі полягають в тому, що тільки після визначення кінцевого варіанта зовнішньоторговельного контракту, підприємство повинно залучити зовнішні, або вивільнити необхідні власні кошти, для того, щоб оновити потрібні технології, які дозволять виробляти продукцію на експорт згідно вимог замовника, а останній формує свої вимоги на основі міжнародних стандартів та нових підходів задоволення споживачів.

Третім етапом функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств є виробництво продукції на зовнішній ринок на основі імпорту матеріалів та сировини. У процесі цього етапу необхідне виконання наступних завдань:

- підтримання тісного контакту з іноземним контрагентом в процесі імпорту матеріалів та сировини;
- контроль якості імпортованої сировини та матеріалів за допомогою розробки інтегрованих показників рівня вимог міжнародних стандартів та зовнішнього ринку;
- залучення активної частини основних виробничих засобів у виробництво;
- активізація персоналу та формування основних правил організаційної поведінки на кожній стадії виробництва;
- проведення профілактики дотримання екологічних норм виробництва та охорони праці.

На цьому етапі активізуються усі виробничі підрозділи підприємства. Відділ з питань ЕІД виконує переважно управлінську та контролюючу функції, оскільки в процесі виконання виробничих планів необхідно чітко відслідковувати дотримання вказаної періодичності поставок імпортованої сировини та матеріалів. Через те, менеджери мають постійно бути в контакті з постачальниками, перевізниками та співпрацювати з тими службами підприємства, які займаються безпосередніми поставками потрібних вантажів на підприємство. В іншому випадку, якщо вчасно не буде поступати потрібна сировина і матеріали на підприємство та не буде здійснена їх підготовка до виробництва, весь виробничий процес може бути затриманий, і в результаті, виробничі плани не будуть дотримані, що, в свою чергу, призведе до порушення умов укладеної зовнішньоторговельної угоди щодо поставки готової продукції замовнику.

Особливим випадком є те, що після відвантаження імпортованої сировини та матеріалів, менеджер ЕІД повинен прослідкувати за проведенням контролю якості спеціальною службою підприємства, до складу якої повинен входити головний конструктор, головний технолог, головний інженер, а також, спеціаліст з питань стандартизації і сертифікації. Під час здійснення контролю якості імпортованих матеріалів і сировини, необхідно застосувати ряд критеріїв, що є загальноприйнятими нормами, та систем розрахунку інтегрованого показника. В даному випадку, вагому роль повинен відіграти програміст підприємства, який допоможе звести ці дані в єдине ціле та зробити певну економіко-математичну модель.

Підтвердження якості імпортованих матеріалів і сировини закінчується їх підготовкою до виробничого процесу. У виробництво продукції на експорт залучаються та активізуються усі основні засоби та ресурси підприємства, які були спеціально для цього виділені та перерозподілені в процесі оновлення та реструктуризації робочих місць новими технологіями, обладнанням, засобами праці, робочим графіком, додатковими коштами для передбачення змінних витрат виробництва та технологічної перевірки та безпеки.

Менеджер ЕІД повинен проконтролювати проведену роботу кожним керівником структурних відділів підприємства щодо підготовки та мотиваційної свідомості працівників ретельно виконувати свої обов'язки під час виконання виробничих планів. Не виключенням є те, що під час здійснення окремих стадій виробничого процесу залучають іноземного конструктора чи технолога, який контролює чіткість дотримання виробничих планів та правильність розподілення ресурсів виробництва та прибутковість від нових впроваджених технологій, оскільки навчання на них працювати до початку виробництва може дещо відрізнятись від остаточного практичного застосування. Поряд з цим, важливим аспектом виробництва продукції на експорт є дотримання правильних умов охорони праці, які передбачаються як в інструкціях технологічних вимог щодо виробництва потрібної продукції, так і в міжнародних стандартах. Вказаний етап функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств активізує залучення технологічних, кадрових, інституційних та інформаційних ресурсів підприємства.

Четвертим і заключним етапом функціонування механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств є поставка продукції на іноземний ринок та її додаткова реалізація на ньому. У процесі цього етапу необхідно здійснити наступні роботи:

- активізація експортних операцій та постачання готової продукції замовнику;
- проведення розрахункових операцій за здійснену роботу щодо виробництва продукції на експорт;

– реструктуризація отриманого доходу від здійснення експортно-імпортних операцій та організація додаткового виробництва і реалізації продукції на зовнішньому ринку на основі спрощеного цінового та товарного підходу: пошук нових каналів збуту, споживачів.

На цьому етапі, слід виділити подвійну активізацію експортно-імпортної діяльності промислових підприємств згідно виробництва продукції, а саме:

1. У випадку завершення виробництва продукції на експорт, менеджери ЗЕД працюють над організацією її постачання закордонним замовникам, згідно з умовами, наведеними у зовнішньоторговельному контракті. При здійсненні цих операцій, відділ ЕІД тісно співпрацює з маркетинговим відділом та відділом митно-тарифного регулювання, на які покладені завдання в межах проведених маркетингових досліджень організувати експортні поставки через кордон шляхом виконання всіх правил ведення зовнішньої торгівлі, сплати ставки мит та порівняння обрахованого рівня фактичної ефективності із запланованою.

2. За результатами поставок вітчизняні підприємства повинні ще під час укладання зовнішньоторговельного контракту визначитись, який спосіб оплати за проведenu роботу по виготовленню продукції замовнику для них найбільш вигідніший: оплата у грошовому еквіваленті (іноземній валюті з урахування амортизаційних процесів та перевитрат на виробництво) або оплата, яка носить бартерний характер – часткою виготовленої продукції самим підприємством на експорт.

3. Для вітчизняних підприємств доцільніше було б отримати оплату у вартісному виразі (в іноземній валюті), оскільки в умовах нестабільності валютних курсів на вітчизняному ринку було б доцільніше отримати додатковий дохід та додатково перерозподілити його на користь розробки чи вдосконалення додаткових виробничих потужностей або закупівлю матеріалів та сировини для додаткового виробництва.

Якщо взяти до уваги те, що отримавши достойну оплату за виконану роботу на замовника вітчизняні товаровиробники можуть вкласти отримані кошти в закупівлю закордонних матеріалів та сировини і за допомогою вже налагодженої внутрішньої схеми виробництва виробити власну продукцію, яку вони зможуть самостійно реалізувати за кордоном і збільшити прибутки порівняно з тими, які були отримані за результатами виробництва продукції на замовника. Такий підхід дозволяє повторно активізувати здійснення операцій імпорту та в подальшому експорту, а також завантажити у використання усі задіяні у виробництві ресурси підприємства: кадрові, інституційні, інформаційні, технологічні та фінансові.

Поряд з цим, підприємство змушене переглянути свою політику щодо пошуку нових постачальників сировини і матеріалів та вибору найбільш вигідніших цін на них, активізувати роботу з організації власної цінової та товарної політики щодо виробленої продукції на експорт. В цьому випадку, підприємство повинно орієнтуватися на ряд маркетингових підходів щодо диверсифікації продукції, запровадження системи знижок бонусів на окремі товари та партії товарів, що сприятиме налагодженню зв'язків з власними каналами збуту виробленої продукції на експорт та безпосередній співпраці із споживачами сегменту обраного ринку.

На рис. 3.2. наведена **структурно-логічна** модель механізму забезпечення експортно-імпортної діяльності промислових підприємств, яка поєднує та відображає усі структурні елементи організації та функціонування експортно-імпортних операцій підприємств галузі. Така модель враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на усі процеси, які проходять всередині складної схеми забезпечення експортних та окремо імпортних операцій.

Початковими рушійними силами, які приводять у дію всю структурно-логічну модель є зовнішні фактори, під якими змінюються внутрішні фактори. Зовнішні фактори є особливо важливими при здійсненні ЕІД промислових підприємств, оскільки виходячи з тих умов, які ставить перед вітчизняними підприємствами зовнішній ринок, розвиток інтеграційних процесів та співробітництво з СОТ, виробники галузі можуть розраховувати на масштаби та потенціал своїх можливостей щодо виходу та функціонування на іноземному ринку.

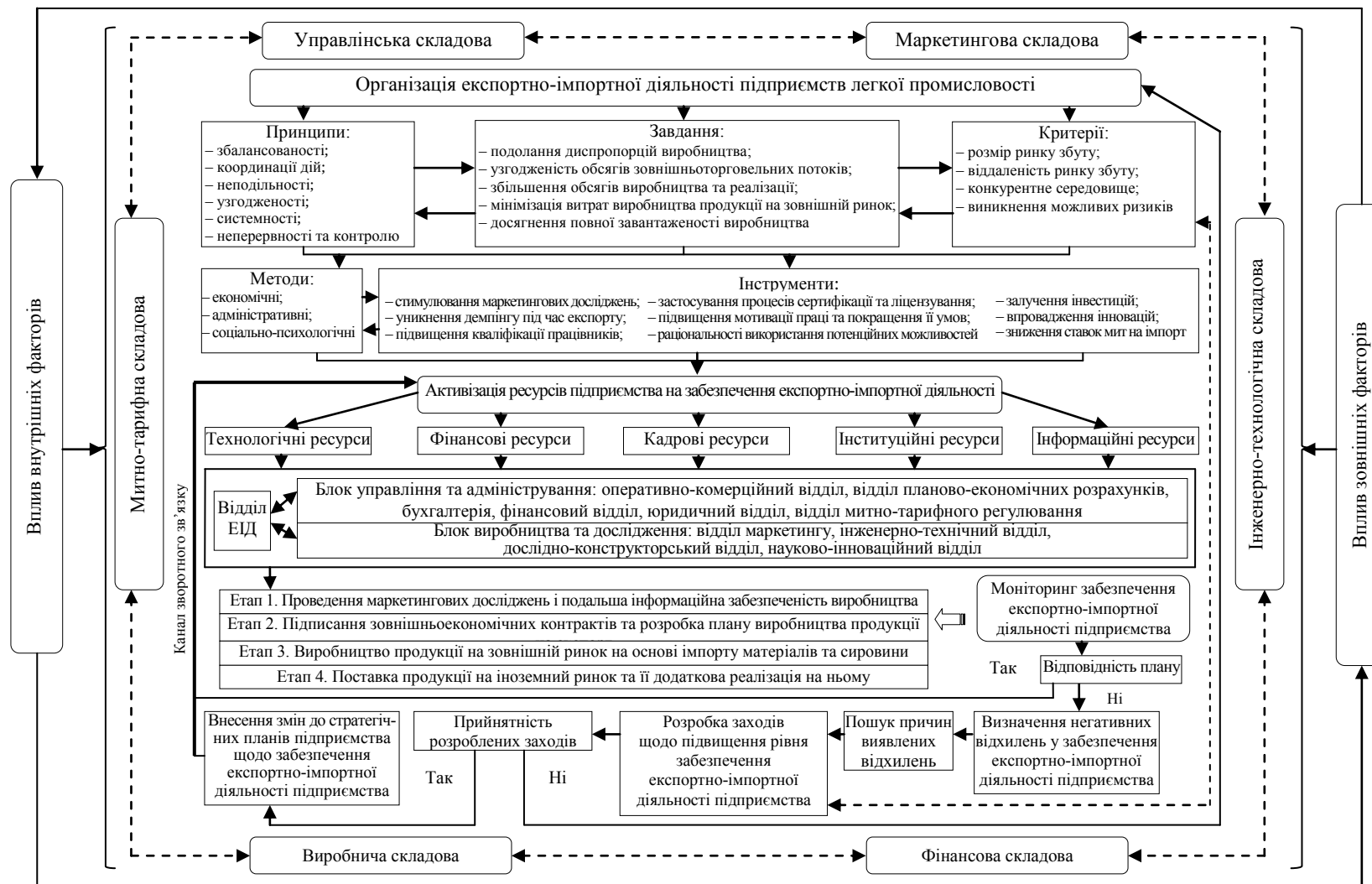


Рис. 3.2. Структурнологічна модель механізму забезпечення ЕІД промислових підприємств *

* складено авторами розділу

Забезпечення зміни внутрішніх особливостей організації ЕІД дасть змогу для підприємства реагувати на зовнішні виклики. Враховуючи усі наведені дослідження, слід сформувати власне визначення механізму забезпечення ЕІД підприємства, яке полягає в тому, що під механізмом забезпечення ЕІД підприємства ми розуміємо взаємообумовлену систему його складових, в межах яких зосереджені процеси забезпечення експортно-імпортних операцій з урахуванням послідовного залучення ресурсів та взаємодії структурних відділів підприємства під час здійснення маркетингових досліджень, підписання контрактів, виробництва, імпорту сировини, збуту та моніторингу отриманих результатів.

Наведена схема (див. рис. 3.2) наочно демонструє, як для того, щоб забезпечити експортно-імпортні операції для промислових підприємств, слід враховувати вимоги зовнішнього ринку через перетворення та зміни у внутрішній структурі організації виробничого процесу на кожній з важливих структуроутворюючих складових підприємства, в межах яких формується експортна та імпортна діяльність.

Функціонування структурно-логічної моделі механізму експортно-імпортної діяльності промислових підприємств повинно опиратись на ряд принципів управління та завдань, які покладені на керівників у реалізації даних принципів. Допоміжними інструментами служать декілька основних критеріїв, які мають бути враховані при здійсненні завдань відповідно до реалізації потрібних принципів забезпечення ЕІД. Також відповідно до рис. 3.2, важливими елементами забезпечення експортно-імпортної діяльності є залучення потрібних ресурсів, з приводу використання яких тісно співпрацюють усі відділи підприємства шляхом взаємодії та мотивації їх працівників.

Основними етапами структурно-логічної моделі експортно-імпортної діяльності підприємств галузі, на яких активізується використання ресурсів підприємства є чотири, раніше описані нами у цьому підрозділі логічно послідовні процеси організації та функціонування виробництва продукції на експорт за допомогою налагодження процесів імпорту.

Для того, щоб досягти ефективності ЕІД в процесі її забезпечення, заключними елементами всієї структурно-логічної моделі механізму є моніторинг результатів забезпечення ЕІД, який у випадку відхилень від запланованих результатів забезпечення ЕІД супроводжується розробкою заходів щодо підвищення її рівня на підприємстві. У випадку прийнятності таких заходів, мають бути внесені зміни до майбутніх стратегічних планів забезпечення ЕІД підприємства. Завершальним елементом моделі є канал зворотного зв'язку, який спрямовується на повторну активізацію ресурсів для забезпечення ЕІД.

3.2. Механізм підвищення експортного потенціалу суб'єктів господарювання на зовнішньому ринку

В поточних ринкових умовах вітчизняним підприємствам буде надзвичайно складно вийти на ринки країн СОТ в якості суб'єктів економічної діяльності, що самостійно визначають власну виробничо-збутову політику. Фактично промислові підприємства уже набули досить чіткої ролі виконавців толінгових договорів (виконання яких підпадає під дію нормативно-правових актів, що регулюють “переробку на митній території”). Сам факт розміщення замовлень з толінгової переробки іноземними підприємствами на виробничих потужностях вітчизняних підприємств означає наступне:

- виробничі потужності окремих вітчизняних підприємств, ступінь їх фізичного та морального зносу, технологічний рівень виробництва відповідають вимогам іноземних замовників щодо виробництва продукції;

- персонал окремих підприємств достатньо компетентний для забезпечення виконання підприємством своїх обов'язків за договором (виробництво продукції, перевірка її якості, юридичний, митний та інший супровід виконання договору);

- система контролю якості виробництва та готової продукції на окремих вітчизняних підприємствах достатньо ефективна, щоб забезпечити дотримання визначеного іноземною ком-

панією-замовником рівня якості, або принаймні, мінімізувати обсяг браку до рівня, що виключає істотне зменшення прибутку вітчизняної фірми чи її іміджу в очах замовника або інших клієнтів;

– діловий імідж окремих вітчизняних підприємств достатньо високий для виокремлення їх маркетинговим відділом замовника в процесі здійснення останнім маркетингового дослідження щодо пошуку можливих аутсорсерів-виробників;

– окремі вітчизняні підприємства мають незаповнений портфель замовлень і(або) не в змозі повністю завантажити власні виробничі потужності виробництвом власної продукції з подальшим отриманням нормального прибутку.



Рис. 3.3. Перспективи здійснення державної підтримки підприємств-експортерів промислових підприємств

* розроблено авторами розділу

У вітчизняній традиції дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств та способів її розвитку склалась певна тенденція – зараховувати до списку можливих способів вирішення проблем підприємств в умовах вітчизняного економіко-правового середовища створення на рівні державних органів та органів місцевого самоврядування певних інституцій чи організацій, що будуть виконувати підтримуючу функцію для здійснення підприємствами-експортерами зовнішньоекономічної діяльності. Взагалі, схема “захід–передумова–перспектива”, що характеризує можливості реального впровадження охарактеризованих в концепції та вітчизняній економічній традиції заходів державної підтримки експорту може набути вигляду відповідно до рис. 3.3.

Виходячи з цього, переважна більшість заходів, що опираються на державну підтримку ЗЕД промислових підприємств, можуть бути задіяні лише в довгостроковій перспективі після створення інституційних, політичних, правових та економічних передумов такої підтримки. В поточних умовах економіко-правового та інвестиційного середовища підприємство при здійсненні ЗЕД має покладатись переважно на власні можливості з акумулювання ресурсів, їх ефективного розподілу та використання. Отже, створення комплексного та ефективного механізму підвищення ЕПП в умовах СОТ потребує аналізу можливостей застосування усього спектру можливих методів та засобів підвищення ЕПП.

Основні характеристики механізму підвищення ЕПП наочно демонструє зображена нижче таблиця (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Основні характеристики запропонованого механізму підвищення ЕПП
в умовах членства України в СОТ***

Характеристика механізму	Характеристика механізму
Мета створення механізму	Розвиток виробничо-збутової діяльності вітчизняних підприємств-експортерів продукції шляхом забезпечення її простого та розширеного відтворення
Рушійна сила механізму	Наявність можливостей до ефективного накопичення і використання ресурсів для підвищення ЕПП перед загрозою банкрутства підприємства
Принципи формування та функціонування механізму	Законність; комплексність; цілеспрямованість; самозабезпечення, безперервність; повторюваність; підпорядкованість етапам управління; адаптивність; обережність; пріоритет репутації; мотивована кваліфікація; інформованість; достатність закону; економічна ефективність, відповідальність
Інформаційна база механізму	Бухгалтерська та інша звітність підприємства; нормативно-правові акти України, СОТ, ЄС та локальне законодавство країн-імпортерів продукції підприємства; відкрита звітність конкурентів; результати маркетингових та інших досліджень
Функції механізму	1. Накопичення ресурсів. 2. Організація управління підвищенням ЕПП. 3. Створення позитивного іміджу підприємства. 4. Ефективний розподіл ресурсів відповідно до управлінських цілей та методів підвищення ЕПП
Етапи управління підвищенням ЕПП	1. Аналіз стану ЕПП. 2. Прогнозування та планування підвищення ЕПП. 3. Організація підвищення ЕПП. 4. Управління виконанням заходів з підвищення ЕПП. 5. Контроль підвищення ЕПП. 6. Корегування підвищення ЕПП. Паралельно з вказаними етапами постійно відбувається: моніторинг підвищення ЕПП, мотивація працівників підприємства та його підрядників до підвищення ЕПП

* розроблено авторами розділу

Досягнення мети формування та функціонування механізму підвищення ЕПП, відповідно до концепції суспільного відтворення, відбувається через уникнення звуженого відтворення (зменшення масштабів виробництва та збуту продукції, погіршення якості продукції, впровадження менш ефективних підсистем організації управління підприємств) та забезпечення простого та розширеного відтворення. Саме за розширеного відтворення виробничо-збутової діяльності експортоспрямованого підприємства, зокрема, можлива акумуляція фінан-

сових та інших ресурсів для подальшого реінвестування їх в розвиток продуктивних сил та виробничих відносин підприємства.

Рушійною силою механізму є принципи його формування та функціонування. Принципи формування механізму підвищення ЕПП в умовах СОТ є параметрами, за якими будується його структура, зокрема:

- законності. Мета, цілі, структурно-функціональні елементи, закладені в механізм, мають відповідати вимогам чинного законодавства України, країн здійснення експортування та СОТ, а також будь-яких інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємства, яке використовує даний механізм.

- комплексності. Механізм підвищення ЕПП формується з всебічним урахуванням стану та перспектив розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища ЕПП: виробничої, трудової, фінансової, інвестиційно-інноваційної, експортно-збутової складових внутрішнього ЕПП, а також фінансово-податкового, правового, транзитного, ресурсного, інформаційного напрямів впливу зовнішнього середовища на ЕПП;

- цілеспрямованості. Елементи механізму підвищення ЕПП спрямовані лише на підвищення ЕПП та, відповідно, на розвиток ЗЕД підприємства;

- самозабезпечення. При формуванні механізму використовується гіпотеза про те, що дестимулятори зовнішнього середовища збережуть свій несприятливий вплив на ЕПП і у майбутньому, з можливим його посиленням.

Принципи функціонування механізму підвищення ЕПП є параметрами, на основі яких здійснюється його робота.

- безперервності. Механізм підвищення ЕПП розрахований на функціонування в рамках повсякденної економічно-господарської діяльності підприємства, тобто має використовуватися останнім не епізодично;

- циклічності. В основі функціонування механізму підвищення ЕПП знаходиться повний управлінський цикл (планування-виконання-контроль-корегування, а також здійснювані одночасно з вказаними стадіями управління моніторинг та мотивація);

- підпорядкованості діяльності підприємства етапам управління. Заходи, методи, інструменти та інші елементи підвищення ЕПП в рамках відповідного механізму повинні бути заздалегідь сплановані, впроваджені у виробничо-збутову діяльність підприємства, їх виконання повинно контролюватись та, за необхідності, корегуватись;

- адаптивності. У випадку, якщо економічно-правове середовище дозволить акумулювати та використовувати для потреб підвищення ЕПП більше коштів, ніж у попередній період, необхідно використовувати дану можливість. Економія ресурсів не є самоціллю;

- обережності. Використання конкретних методик для підвищення ЕПП потребує ретельного планування, кількаразової перевірки всіх можливих альтернатив і наслідків їх застосування. В умовах несприятливого ринкового середовища вірогідність повторного накопичення достатнього обсягу ресурсів для визначення поточного завдання підвищення ЕПП невідома;

- пріоритетів репутації. Репутаційні втрати підприємства спричинять відтік клієнтури, що нівелює можливості до отримання нових ресурсів а, відповідно, до підвищення ЕПП;

- мотивованої кваліфікації. Функціонування механізму підвищення ЕПП забезпечується, передусім, кваліфікованим виконанням усіх задіяних в процесі підвищення ЕПП суб'єктів та покладених на них обов'язків, для чого повинна бути забезпечена відповідна мотивація.

- інформованості. Незалежно від поточної конфігурації розподілу ресурсів на підприємстві, елемент моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в складі механізму підвищення ЕПП повинен бути пріоритетним, для відслідковування наявних і потенційних можливостей та загроз для процесу підвищення ЕПП, а також для забезпечення мінімальності часового управлінсько-імплементаційного лагу (часу, що проходить від моменту виявлення загрози або можливості до імплементації в діяльність підприємства відповідних адаптаційних заходів);

- економічної ефективності. У процесі функціонування механізму підвищення ЕПП повинні обиратись ті заходи, методи, інструменти, що за мінімальних витрат дають змогу отри-

мати найвагоміший економічний результат (під ним може розумітись як максимізація прибутків, так і мінімізація збитків підприємства);

– відповідальності. Кожен працівник підприємства несе відповідальність за підвищення ЕПП в межах своїх обов'язків та повноважень – як перед керівництвом, так і перед усім колективом підприємства.

На нашу думку, механізм підвищення ЕПП повинен функціонувати, виходячи з основних етапів (циклу) управління підвищенням ЕПП (рис. 3.4).

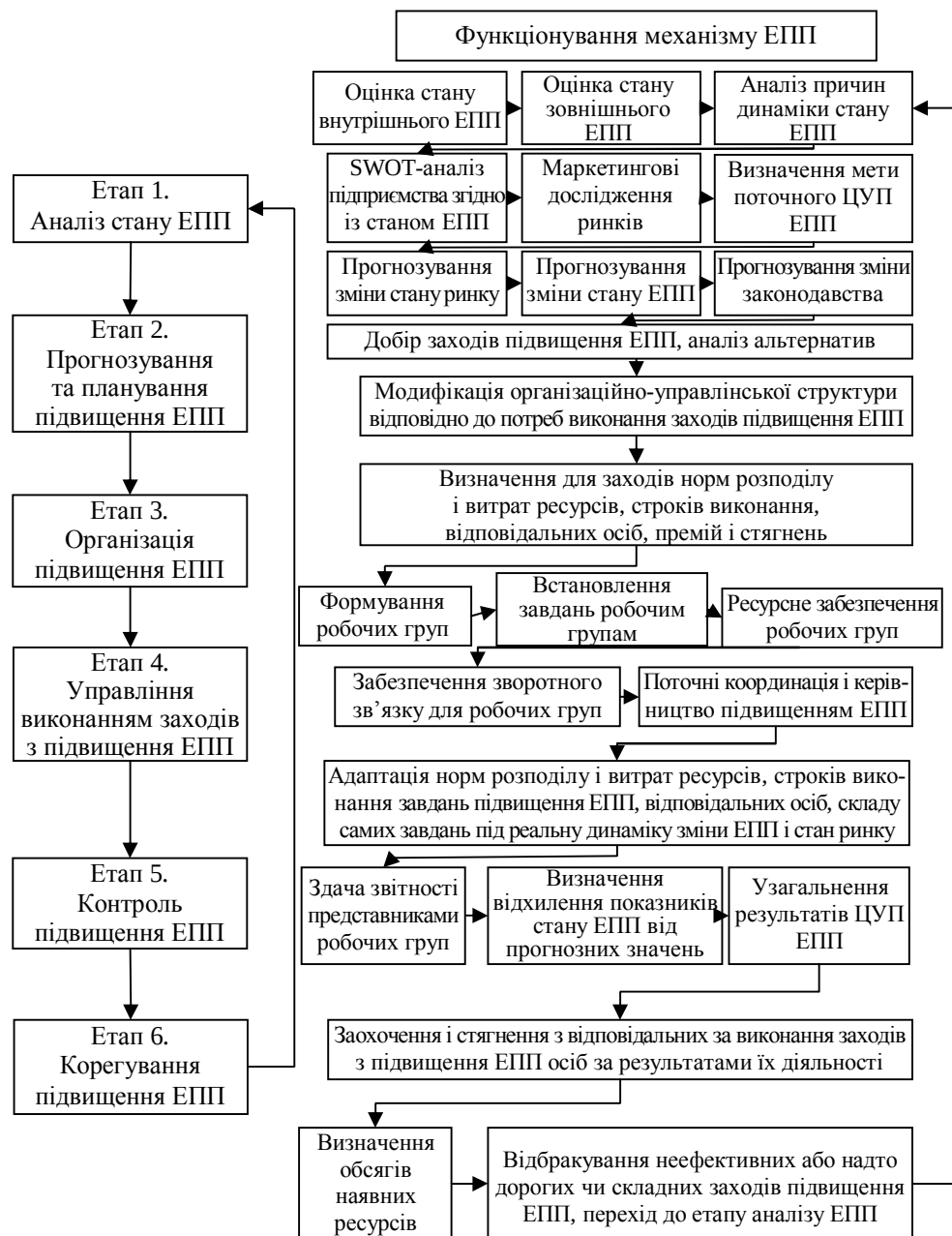


Рис. 3.4. Взаємозв'язок етапів управління підвищенням ЕПП та функціонування механізму підвищення ЕПП

* запропоновано авторами розділу

Цикл управління підвищенням ЕПП розглянемо, як перспективно налаштований управлінський цикл на підприємстві, керівництво якого усвідомило потребу в послідовному, системному, науковому підвищенні ЕПП з метою забезпечення розширеного відтворення власної економічно-господарської діяльності, виходу на зовнішні ринки, співпраці з підприємствами країн ЄС/ЄП та СОТ.

Мотивація підвищення ЕПП, враховуючи її розумінням в контексті стимулювання працівників експортоорієнтованого підприємства до праці з метою забезпечення розширеного відтворення експортної діяльності, повинна відбуватись впродовж усього періоду функціонування механізму підвищення ЕПП.

На нашу думку, ефективним в умовах порівняно низького рівня оплати праці буде, насамперед, стимулювання працівників підприємства за допомогою преміювання, нагородження цінними подарунками тощо. Прикладом такого стимулювання працівника, з урахуванням досвіду зарубіжних підприємств, може стати: публічна похвала; грошова премія (фіксована чи залежно від обсягу доходу підприємства від успішно виконаного контракту); нагородження цінним подарунком (останній повинен бути ліквідним та мати значну вартість); грошова премія з відстрочкою виплати; іменна дисконтна картка на продукцію підприємства в фірмових магазинах; преміювання продукцією підприємства; інше матеріально-грошове стимулювання (наприклад, оплата підприємством навчання або підвищення кваліфікації працівника). Така система мотивації персоналу підприємства може забезпечити зростання ЕПП підприємства шляхом стимулювання працівників до якісного виконання їх службових обов'язків через якнайбільш повне задоволення їх потреб з використанням доступних на підприємстві ресурсів.

Механізм підвищення експортного потенціалу вітчизняного підприємства за умов членства України в СОТ (рис. 3.5) являє собою результат впливу зовнішнього середовища підприємства на його внутрішні можливості до виробництва експортоспроможної продукції. Базою для функціонування цього механізму є управлінський цикл підприємства, що, в свою чергу, має за основу використання керівництвом підприємства рушійної сили механізму за допомогою цілеспрямованого, кваліфікованого волевиявлення, з метою забезпечення розширеного відтворення експортної діяльності підприємства, встановлення нових продуктивних, стабільних ділових зв'язків, виходу на перспективні ринки СОТ та ЄС, збільшення ринкової вартості підприємства.

Як бачимо, рушійна сила механізму підвищення експортного потенціалу, яку детально було описано раніше, за умови прикладення до неї вольового акту підприємців, стає основою функціонування механізму підвищення ЕПП в умовах СОТ. **Прикладення акту волі** до рушійної сили на практиці означає, що люди з притаманним підприємцям способом мислення бачать у навколишньому економічному середовищі передумови та можливості до підвищення ЕПП і використовують їх відповідно до завдань, які вирішують, та ресурсів, якими можуть скористатись.

Функціонування механізму підвищення ЕПП в контексті економічно-господарської діяльності конкретного підприємства виражається у розробці та проведенні на підприємстві певної множини заходів. Вони в сукупності своїй спрямовані на забезпечення підвищення ЕПП з врахуванням поточного економічно-господарського становища підприємства, ресурсів, які є у його розпорядженні, конфігурації зовнішнього середовища підприємства та стратегій експортної діяльності, які воно може застосувати, виходячи з вищевказаних чинників.

Підвищення ЕПП базується на імплементації даних заходів в цикли економічно-господарської діяльності підприємства. Пріоритетним до розгляду циклом, виходячи з теми даного дослідження, є управлінський, що складається із добре відомих етапів: аналізу, прогнозування, організації, мотивації, контролю, корекції, що в сукупності характеризують управлінські процеси на підприємстві.

На практиці вказані етапи управління підприємством відбуваються одночасно або "накладено" в часі, а не послідовно. Проте управління окремим завданням, які вирішує підприємство, можна спростити до впорядкованих в часі етапів, як показано на схемі механізму.

Отже, процес управління підвищення ЕПП в рамках функціонування механізму підвищення ЕПП розпочинається з етапу проведення аналізу стану ЕПП.

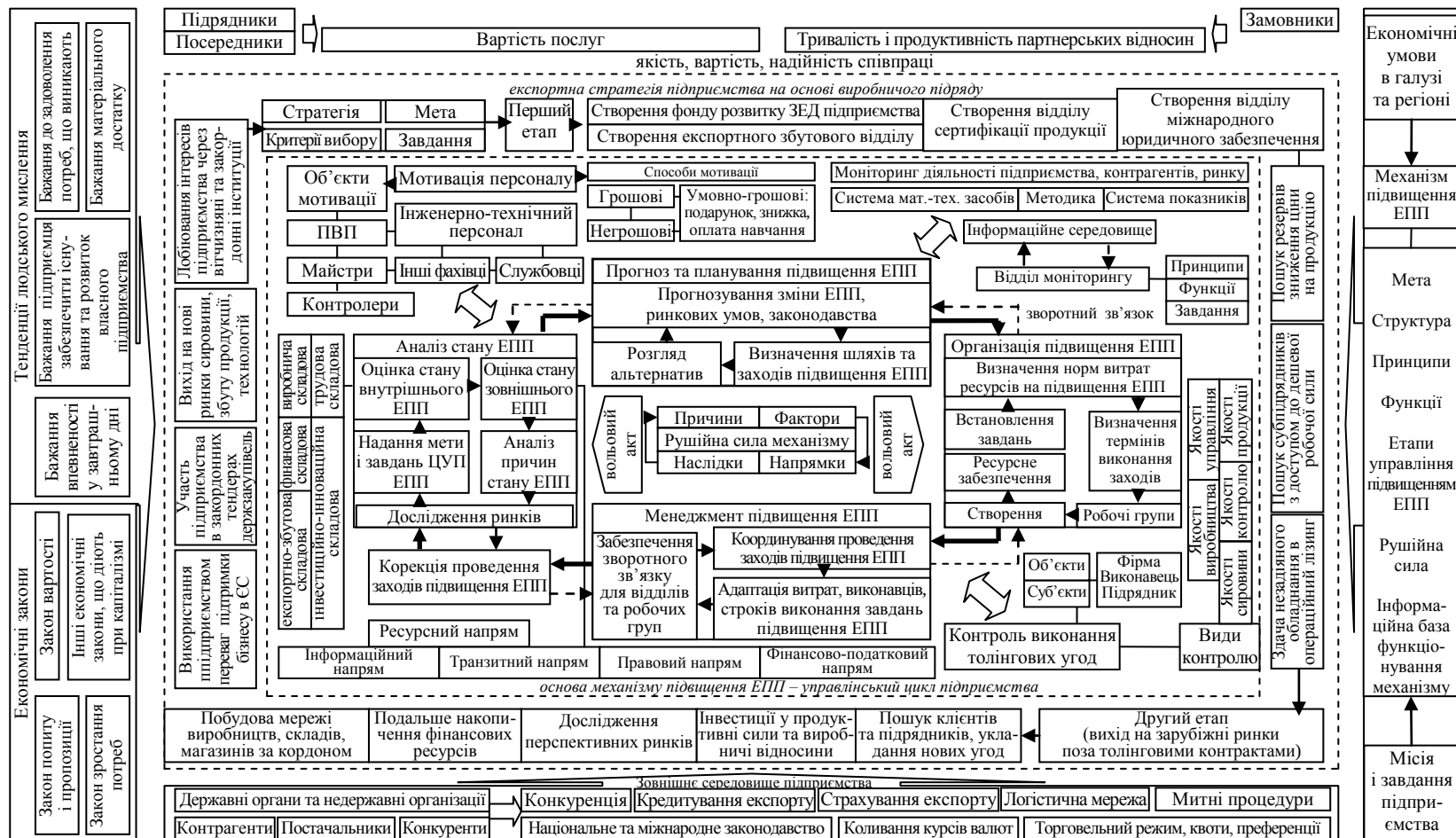


Рис. 3.5. Механізм підвищення експортного потенціалу вітчизняного підприємства в умовах СОТ*

* розроблено авторами розділу

Цей етап включає в себе оцінку стану внутрішнього ЕПП, сили та напряду впливу чинників зовнішнього середовища на ЕПП, визначення можливих причин динаміки ЕПП на момент проведення аналізу, здійснення маркетингового дослідження зовнішніх ринків та виявлення перспективних, а також визначення мети і завдань в поточному циклі управління підприємством.

Наступний етап управлінського циклу передбачає здійснення прогнозування динаміки ЕПП в контексті можливих змін кон'юнктури ринку та законодавства. На основі результатів прогнозування визначаються способи та заходи підвищення ЕПП, проходить пошук та визначення можливості застосування альтернативних шляхів підвищення.

Оскільки економічне прогнозування, як і маркетингові дослідження, потребує обробки значного масиву даних про підприємство та ринок, застосування великих аналітичних потужностей, даний вид діяльності можна віддати на аутсорсинг, якщо вистачає фінансових ресурсів та дозволяє репутація доступних замовнику аутсорсингу виконавців.

Організація підвищення ЕПП включає нормування витрат на підвищення ЕПП, встановлення завдань підрозділам підприємства, визначення термінів та організацію ресурсного забезпечення їх виконання.

За необхідності на даному етапі для виконання особливо складних завдань формуються тимчасові робочі групи, до яких входять аналітики, економісти, технологи, інші спеціалісти. Такі групи можуть використовуватись для вирішення особливо складних завдань – наприклад, для обслуговування особливо важливої толінгової угоди з високими вимогами до якості продукції та жорсткими часовими обмеженнями.

Робоча група розглядається як автономна одиниця в структурі підприємства, з певним обсягом наданого їй фінансування, що може затребувати потрібні для вирішення встановлених для неї завдань дані у всіх підрозділів підприємства, будучи підзвітною напряду раді директорів. Створення робочих груп на підприємстві не є обов'язковим, а застосовується за нагальної потреби (наприклад, для забезпечення виконання замовлення підрядниками підприємства-виконавця, за особливо високих вимог іноземного замовника до рівня якості готової продукції).

Етап менеджменту підвищення ЕПП є органічним продовженням етапу організації та включає в себе координування в часі та адаптацію заходів підвищення ЕПП під зміну конфігурації середовища підприємства (кон'юнктура ринків підприємства, закони країн, в яких воно здійснює ЗЕД, митних правил та процедур, експортно-імпортних квот на продукцію та сировину тощо). Прикладом координації в часі двох заходів підвищення ЕПП може бути вирішення підприємством завдання з розподілу фінансових, трудових, інших ресурсів підприємства для одночасного виконання великооптового замовлення іноземного клієнта і створення складського приміщення в країні реєстрації даного клієнта.

На етапі менеджменту підвищення ЕПП також вирішуються завдання забезпечення зворотного зв'язку для відділів та робочих груп підприємства. Проте, якщо інформаційні зв'язки між відділами на підприємстві можуть бути усталеними в процесі тривалого здійснення ним економічно-господарської діяльності, то створення та функціонування тимчасових робочих груп вносить в дану конфігурацію зв'язків зміни. Наприклад, необхідно забезпечити технічну можливість звітування робочої групи в процесі виконання нею особливо складного завдання напряду раді директорів підприємства в будь-який час, не дотримуючись графіку планових нарад ради директорів.

Етап корекції заходів підвищення ЕПП є продовженням етапу менеджменту. Він відрізняється від попереднього тим, що передбачає перегляд та зміну всієї системи методів, шляхів, заходів підвищення ЕПП та здійснення ЗЕД на підприємстві згідно результатів діяльності підприємства на певному етапі (наприклад, після виконання підприємством замовлень у портфелі замовлень на поточний фінансовий рік або після завершення перевірки якості виконання виробничого підряду новим підприємством-підрядником).

Зв'язки всередині та між етапами управлінського циклу представляють собою потоки ресурсів та інформації, що забезпечують проведення кожного наступного етапу управління діяльністю підприємства-експортера. Зворотні ж зв'язки в системі управлінського циклу можна

охарактеризувати як потоки даних про діяльність підприємства (зазвичай, у формі різноманітної управлінської звітності), що використовуються для корекції проведення попередніх етапів управлінського циклу відповідно до інформації, отриманої при проведенні наступних етапів.

Прикладом такого зворотного зв'язку може слугувати корекція вибору того чи іншого комплексу заходів підвищення ЕПП (етап прогнозування ЕПП є передуючим) на основі оновлених фактичних даних про можливість ресурсного забезпечення проведення такого комплексу (етап організації підвищення ЕПП є наступним).

Мотивація підвищення ЕПП як етап перебігу управлінського циклу підприємства-експортера не має визначеного місця у його складі, а натомість впливає на весь управлінський цикл загалом, так як всі працівники підприємства, і керівники, і підлеглі, мають бути відповідно вмотивовані на плідну працю. Те саме стосується і етапу контролю, адже наглядати треба за кожним аспектом діяльності підприємства-експортера, кожною стадією співпраці між замовником, виконавцем, підрядником у процесі виконання толінгової угоди.

Всі суттєві деталі діяльності підприємства-експортера мають бути об'єктом спостереження відділу моніторингу підприємства. Цей відділ забезпечує існування інформаційного середовища підприємства як сукупності матеріально-технічних засобів збору, обробки, збереження, передачі, використання даних про діяльність підприємства, а також методичних прийомів та показників для забезпечення здійснення вказаних вище операцій.

Моніторинг цих видів діяльності підприємства здійснюється відповідно до попередньо визначених принципів, функцій, завдань моніторингу і забезпечує спостереження за перебігом як управлінського циклу, так і всіх інших економічно-господарських процесів підприємства-експортера. Відповідно, йому також не притаманна чітко визначена послідовність в складі циклу.

Відповідно до стану ЕПП та кон'юнктури ринку, поточної конфігурації управлінського циклу (завдання підвищення ЕПП, методика, шляхи їх виконання, обсяг ресурсів, витрачених на виконання завдань) формується конкурентна експортна стратегія підприємства, що одночасно є базою і результатом функціонування основи механізму підвищення ЕПП управлінського циклу.

Вплив ринку на підприємство-експортер на схемі характеризується, передусім, станом самого ринку. Ринок в контексті аналізу функціонування механізму підвищення ЕПП може розглядатись як сукупність:

- економічних законів і закономірностей людського мислення, притаманних ринковій економіці;
- гравців на ринку та умов, що породжуються від їх взаємодії, і правил ведення бізнесу;
- партнерських відносин “замовник–виконавець–підрядник” за участю підприємства, на якому функціонує механізм підвищення ЕПП.

Крім того, функціонування механізму підвищення ЕПП визначається також основними характеристиками самого механізму, таким як його мета, принципи, функції, структура, інформаційна база функціонування тощо. Дані характеристики визначаються, в свою чергу: наявною рушійною силою в економіці, навколо якої би міг бути побудований цей механізм; місією і завданнями підприємства; умовами економічно господарської діяльності в галузі і регіоні.

У сукупності механізм підвищення ЕПП можна описати як систему функціональних взаємозв'язків всередині та між організаційно-управлінською структурою, стратегією та чинниками ринкового середовища підприємства.

Розподіляючись та використовуючись на підприємстві відповідно до закономірностей, що визначаються характером даних взаємозв'язків, ресурси (матеріальні, часові, інші) спрямовуються на розширене відтворення експортної діяльності підприємства, завоювання нових ринків, встановлення нових довготривалих ділових зв'язків.

У кінцевому рахунку, функціонування механізму підвищення ЕПП має на меті спричинити стійке та значне збільшення фінансових показників економічно-господарської діяльності вітчизняного експортера продукції промислових підприємств за здійснення ним експортно-збутової діяльності на перспективних ринках СOT.

3.3. Стимулювання експортно-імпоротної діяльності підприємств у системі митно-тарифного регулювання в рамках ЄС

Зміна сучасних ринкових умов функціонування вітчизняних підприємств вимагає постійного дослідження та пошуку більш вдалих підходів щодо організації та стимулювання експортно-імпоротної діяльності з підприємствами-партнерами країн Європи, які є членами СОТ. Одне з важливих питань розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств є їх спроможність урахування власних структурних особливостей для швидкого та оперативного реагування на зміни та виклики як внутрішнього, так і зовнішнього ринку. Наскільки швидко підприємство зможе організовувати та пристосовувати свою діяльність в умовах загостреної та посиленої конкуренції, настільки ефективніше відбуватиметься інтеграція даного підприємства у зовнішні структури Європи та СОТ, що на сьогодні є надзвичайно актуальним під впливом всіх кризових та трансформаційних змін, які відбуваються в Україні та в світі.

Для того, щоб забезпечити ефективність експортно-імпоротної діяльності промислового підприємства, необхідним є залучення процесів стимулювання, які на нашу думку, можливо реалізувати завдяки побудові такої системи управління даними процесами, яка б змогла автоматично забезпечити виконання усіх допоміжних операцій, пов'язаних із ЕІД та виходом підприємства на міжнародний ринок. Ми вважаємо, що такі завдання полягають у побудові продуманої моделі автоматизації процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності згідно тих умов, які ставляться для промислових підприємств в сфері митно-тарифного регулювання у системі членства України в СОТ.

На нашу думку, в сучасному світі розвитку комп'ютерних технологій, під автоматизацією процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності підприємства слід розуміти створення оперативної мережі сполучення всіх структурних підрозділів підприємства у вигляді комплексних інформаційних масивів, які регулярно оновлюються та могли б забезпечити робоче місце як менеджера і адміністрації, так й інших уповноважених працівників у ролі користувачів для виконання своїх посадових обов'язків.

За нашими переконаннями, для того, щоб така внутрішня мережа масивів інформації була логічно продуманою та зручною у використанні для підприємства, необхідно використати вже створений програмний продукт, або попрацювати над його створенням згідно рекомендацій головного менеджера щодо структури розділів інформації, яка має бути в них внесена. Такий програмний продукт має бути у вигляді зручного електронного каталогу, який міг би забезпечити роботу менеджера під час організації експортно-імпоротної діяльності підприємства.

В такому випадку, перед керівником підприємства, в першу чергу, постає завдання щодо масової комп'ютеризації його структур, що потребує значних витрат. Проте, з розвитком НТП, питання автоматизації процесів виробництва стає дедалі актуальнішим та цілком виправдовує вкладені витрати, оскільки саме за допомогою автоматизації керівник зможе розробити більш ефективну та прозору стратегію розвитку експортно-імпоротної діяльності, яка б забезпечила досягнення головних цілей підприємства.

Через те, на нашу думку, автоматизація процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств є комплексним поняттям, яке забезпечує управління діяльністю підприємства, що носить характер взаємодії із зовнішнім ринком на основі використання згрупованої інформації про особливості організації виробництва на підприємстві, ресурсних можливостей, трудового потенціалу, фінансового забезпечення та їх відповідність вимогам зовнішніх тенденцій ринку, на який орієнтується підприємство.

Ми вважаємо, що автоматизація процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств включає наступні цілі, які сприяють забезпеченню поставленої мети підприємства: раціональність використання виробничих ресурсів підприємства, які задіяні в сфері експортно-імпоротної діяльності, а саме: технологічні, фінансові, кадрові, інституційні, інформаційні; забезпечення оперативності управління підприємством завдяки вивіль-

ненню додаткового часу, який має бути витрачений на збір інформації та її групування; пришвидшення термінів підготовки та здійснення виробництва продукції на експорт; скорочення часу на оперативність організації імпорту сировини, матеріалів та комплектуючих для виробництва.

Для того, щоб сформувати автоматизацію процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності, необхідно звернути увагу на декілька структуроутворюючих підсистем, які мають бути включені до її структури відповідно до специфіки їх застосування у сфері експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств.

До зазначених підсистем слід віднести наступні:

1. Підсистема керованих процесів експортно-імпоротної діяльності підприємства, яка базується на стимулюванні таких складових як кадрове забезпечення трудового потенціалу підприємства у здійсненні експортно-імпоротної діяльності; техніко-економічна підготовка виробництва продукції на експорт; фінансово-розрахункова діяльність при експорті та імпорті.

2. Підсистема функціональних процесів експортно-імпоротної діяльності підприємства, яка базується на стимулюванні таких складових як забезпечення виробництва потрібними ресурсами (імпорт сировини та матеріалів) та збутової діяльності продукції, яка експортується.

3. Підсистема відповідності сучасним умовам забезпечення процесів експортно-імпоротної діяльності підприємства, яка базується на стимулюванні таких складових як: маркетингові дослідження забезпечення експортно-імпоротної діяльності; митно-тарифне регулювання в експортно-імпортній діяльності.

На рис. 3.6 зображено структуру автоматизації процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств.

Відповідно до наведеної схеми необхідно виділити те, що автоматизація процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств полягає у вмінні найоперативніше отримати інформацію про об'єкт управління, який має бути спрямований на досягнення головних пріоритетів співпраці з закордонними підприємствами-партнерами при здійсненні експорту чи імпорту.

Якщо звернути увагу на сукупність інформації про об'єкти управління, які мають бути задіяні в системі виробництва продукції на експорт, слід зазначити те, що саме її склад дасть змогу визначити їх головну роль на окремих стадіях виробництва. Така інформація повинна базуватися на групуванні різних показників, які підтверджуються документами про вхідні та вихідні дані, відповідність нормативним значенням під час здійснення контролю.

Виходячи з того, що сфера операційної діяльності виробництва продукції на експорт пов'язана безпосередньо саме з промисловими стадіями виробництва і є основною вирішальною частиною всього процесу, слід вважати, що саме автоматизація процесів стимулювання ЕІД, в першу чергу, повинна базуватися на надходженні та передачі інформації про об'єкти управління таких економічних категорій як ресурси та праця.

Якщо дослідити ресурсозабезпеченість виробництва продукції на експорт промислових підприємств, слід зазначити те, що автоматизація процесів стимулювання ЕІД має базуватися на надходженні даних про:

- наявні технології підприємства – машини, устаткування, комп'ютерні технології, вимірювальні прилади, засоби зв'язку, інформаційні мережі;
- оборотні та необоротні засоби, які пов'язані з обслуговуванням виробництва – транспорт, будівлі, споруди, складські приміщення, контейнери, тари;
- фінансові ресурси, які включають сукупність всіх коштів підприємства – статутний капітал, резервний капітал, інвестований капітал, субсидії, трансферти з-за кордону, дебіторська заборгованість, залишки на розрахункових рахунках, відсотки курсових різниць, орендні платежі;
- сировина та матеріали, які були імпортовані та піддані переробці, сировина і матеріали залишків попередніх періодів, сировина та матеріали незавершеного виробництва.

Масиви інформації про ресурсозабезпеченість виробництва продукції на експорт в автоматизації процесів стимулювання ЕІД мають містити відомості про основні параметри окремих ресурсів, їх економічність, амортизаційні відрахування, особливості та можливості використання як у здійсненні оперативної діяльності, так і конструкторських і технологічних операціях.

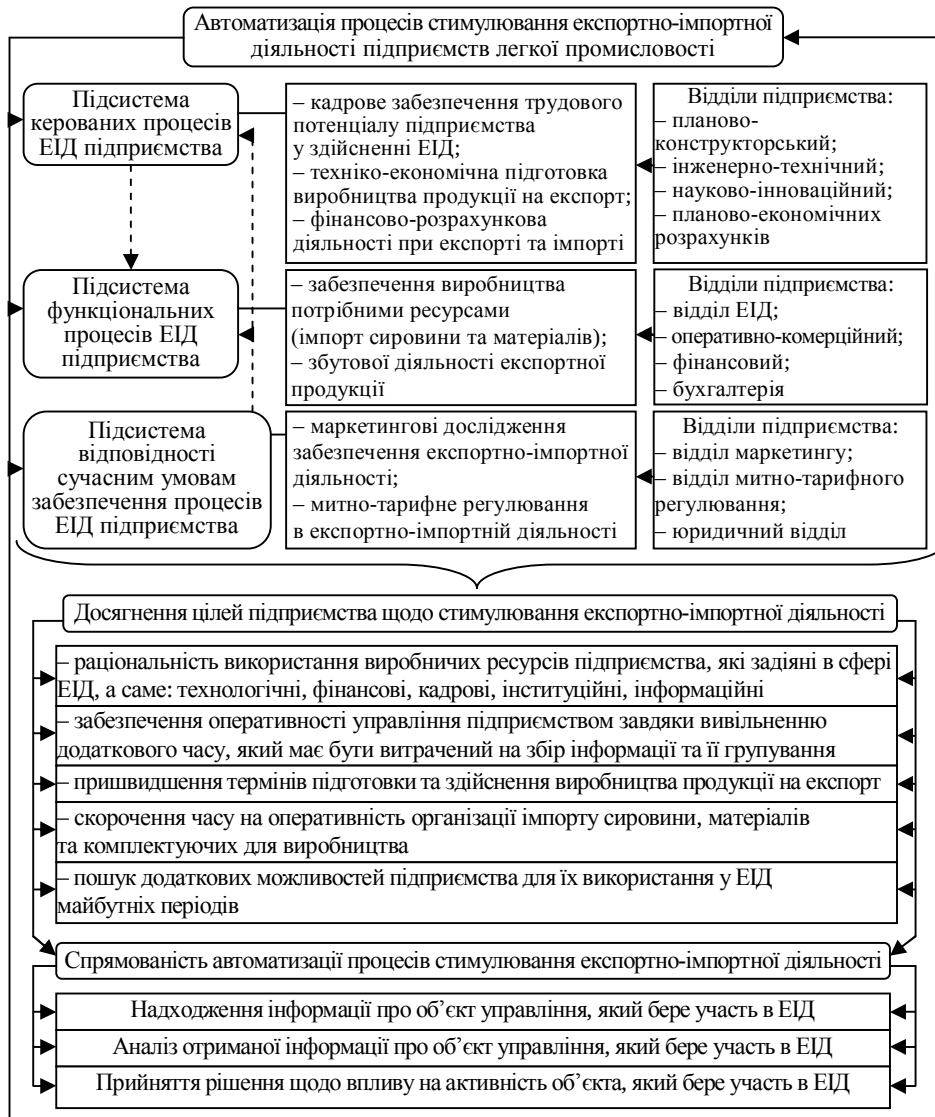


Рис. 3.6. Структура системи автоматизації процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств*

* запропоновано авторами розділу

Якщо дослідити категорію праці у виробництві продукції на експорт промислових підприємств, слід зазначити те, що автоматизація процесів стимулювання ЕІД має базуватися на надходженні даних про:

- працівників, які залучаються у процес виробництва продукції на експорт та виконання різних операцій, що пов'язані з налагодженням партнерських зв'язків із зовнішнім ринком, їх кваліфікаційні характеристики, досвід роботи, навчання, нагороди;
- засоби праці, які залучаються при виробництві продукції на експорт, їх стан, амортизаційні відрахування та придатність до використання у наступних періодах;
- оплату праці, яку отримують працівники за результатами прийняття участі у виробництві продукції на експорт, розмір бонусів, доплат та винагород у випадку удосконалення підходів до технології виробництва, розробки інноваційних продуктів, організації ефективного збуту.

Масиви інформації про категорію праці у виробництві продукції на експорт в автоматизації процесів стимулювання ЕІД мають містити відомості про використання та розподіл робочої сили працівників на різних стадіях виробництва, від проектування до організації підписання зовнішньоторговельних договорів.

Водночас з метою автоматизації процесів стимулювання ЕІД промислових підприємств, слід врахувати особливості у надходженні та передачі інформації про об'єкти управління сфери функціонального забезпечення процесу виробництва, а саме:

- зв'язки підприємства з постачальниками матеріалів та сировини, які включають інформацію про замовника, динаміку здійснених поставок, їх ціну, виконання контрактних зобов'язань, обмін досвідом за допомогою залучення іноземних працівників, вирішення спірних та судових суперечностей;

- зв'язки підприємства зі споживачами за кордоном, які включають інформацію про динаміку попиту на різних сегментах ринку, на який орієнтується підприємство, реклаमाції та пропозиції щодо удосконалення якості продукції, платоспроможність клієнтів та їх еластичність до появи продукції конкурентів на ринку;

- співпрацю підприємства з фінансовими організаціями, які включають інформацію про стан та кількість банків, які обслуговують підприємство, здійснюють його розрахункові, арбітражні та валютні операції; а також й інші фінансові установи, які надають кредит, інвестують кошти або розміщують акції і облігації підприємства на фінансовому ринку;

- зв'язки підприємства з організаціями контролю, які включають інформацію про фірми, які працюють у сфері моніторингу, стандартизації і сертифікації продукції, аудиторських та експертних перевірок.

Масиви інформації про категорію праці у виробництві продукції на експорт в автоматизації процесів стимулювання ЕІД мають містити сукупну базу всіх документів, які були використані в процесі здійснення ЕІД та якими користувалося підприємства для організації основних та супровідних процесів виробництва продукції на експорт та її збут.

З огляду на все наведене, масиви інформації про об'єкти управління повинні слугувати основним джерелом забезпечення прийняття управлінських рішень щодо стимулювання ЕІД підприємства на основі її аналізу та досвіду попереднього застосування. Також такі масиви інформації можуть бути представлені для розуміння послідовності здійснення окремих етапів виробництва на експорт, налагодження зв'язків із замовником, збуту та процедурних питань відповідності усім правилам здійснення ЗЕД за умов членства України в СОТ.

Якщо звернути увагу на аспекти організаційного підходу щодо автоматизації процесів стимулювання ЕІД, необхідно виділити те, що накопичення бази даних про діяльність підприємства та її подальше використання в залежності від специфіки своєї спрямованості, а саме зовнішнього ринку, в повній мірі має бути забезпечено з інтеграційними умовами, які на сьогодні пов'язані зі спрощенням проникнення продукції на іноземний ринок.

Через те, для того, щоб зобразити структуру накопичення, рух та значення інформації про орієнтовані можливості виробництва продукції на зовнішній ринок в автоматизації процесів їх стимулювання, необхідно побудувати модель накопичення та взаємодії такої інформації всередині функціональної діяльності промислових підприємств. Зазначена модель відображає функціональний рух інформаційних потоків, на основі змісту яких має здійснюватись прийняття рішень щодо стимулювання ЕІД (див. рис. 3.7).

Аналіз рисунка, показує, що стимулювання ЕІД промислових підприємств, можливо здійснити на основі автоматизації процесів виробництва продукції на експорт завдяки взаємодії із зовнішнім ринком, а саме тими вимогами, які ставляться перед вітчизняними виробниками в системі членства України в СОТ, інтеграції та співробітництва з країнами ЄС, лібералізації ринків. Така взаємодія має базуватись на численній кількості аналізу різної документації, яка за своєю наповненістю повинна включати динаміку показників виробництва на основі нормативної відповідності документів, які мають забезпечувати як сам процес виробництва, так і збут продукції на іноземний ринок. Серед зазначених документів є такі доку-

менти, що пов'язані з міжнародною стандартизацією та сертифікацією, митним оформленням товарів, розрахунками за митними платежами, правилами міжнародних організацій щодо легітимності ведення ЕІД на території, на яку постачає продукцію підприємство, документація з безпеки виробництва, результати аудиторських перевірок, експертних висновків закордонних фахівців, якість логістичних операцій, докази дотримання норм міжнародного права.

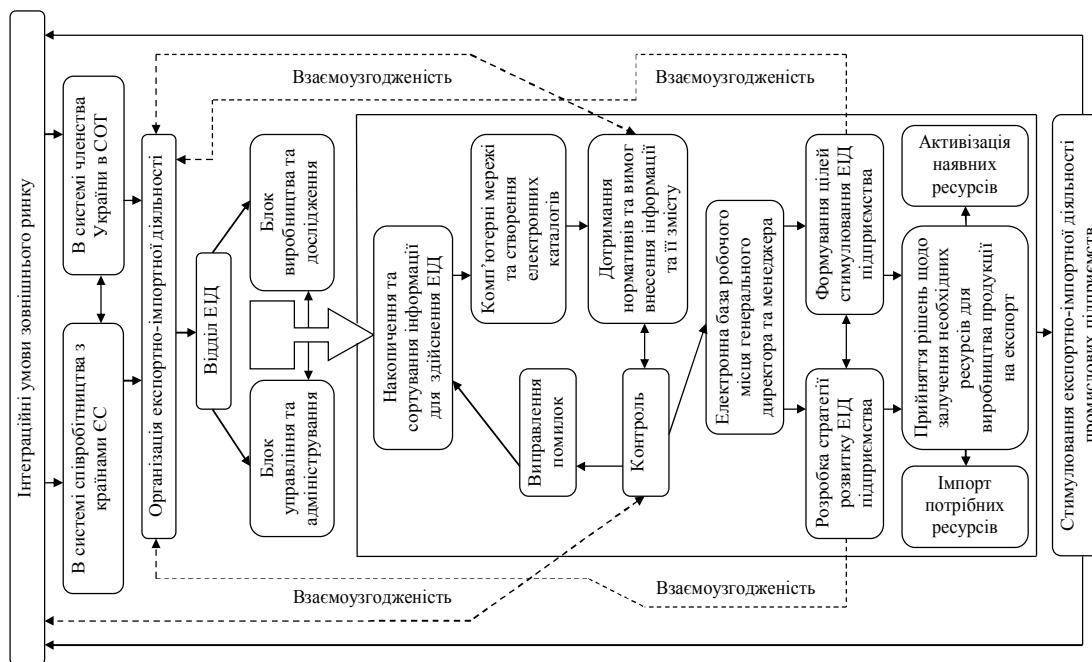


Рис. 3.7. Модель накопичення та взаємодії інформації в автоматизації процесів стимулювання експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств*

* складено авторами розділу

Проте, на нашу думку, питання лібералізації ринків ставить нові проблеми перед вітчизняними підприємствами. Ми вважаємо, що попередні зниження ввізних мит та так звані тимчасові “Автономні торговельні преференції” поставили питання здійснення митно-тарифного регулювання на інший рівень, який пов'язаний з ускладненням митних процедур постачання готової продукції закордон, оскільки значно посилюється контроль над її перевіркою щодо якості, відповідності усім фіто-санітарним нормам, безпечності, екологічності та потребам ринку. Це зумовлює те, що для стимулювання ЕІД підприємств, необхідно володіти достатньою інформаційною базою того, що хоче бачити іноземний ринок та які процедурні питання необхідно вирішити у сфері митно-тарифного регулювання при експортуванні виробленої продукції.

Через те, виникає необхідність виокремити важливість правильно організувати процес збору та обробки такої інформації з обґрунтуванням вихідних результатів того, як можуть бути використані зазначені інформаційні потоки для покращання експортних та імпорتنних операцій у системі розвитку та співробітництва підприємства з СОТ. Для цього, у розрізі наведених нами раніше трьох підсистем автоматизації процесів ЕІД промислових підприємств, нами наведено чотири блоки інформаційної обробки, а саме: блок вхідної інформації про здійснення ЕІД, блок аналізу та обробки інформації при здійсненні ЕІД, блок контролю відповідності інформації для здійснення ЕІД, блок оцінки вихідних результатів обробки інформації для здійснення ЕІД.

Блок вхідної інформації про здійснення ЕІД є початковим блоком запуску всіх процесів, які пов'язані з опрацюванням інформації та стосується її накопичення, надходження та

збору з усіх структурних підрозділів підприємства, що в своїй окремій сукупності об'єднуються в зазначені підсистеми автоматизації.

Блок аналізу та обробки інформації при здійсненні ЕІД безпосередньо пов'язаний з її аналізом та відбором. Особливість функціонування такого блоку полягає в правильній структуризації та розстановці інформаційних потоків для відбору найбільш прийнятних щодо стимулювання ЕІД через управління окремими об'єктами підприємства.

Блок контролю відповідності інформації для здійснення ЕІД дозволяє зосередити увагу на тому, на скільки відібрана інформація для стимулювання ЕІД підприємства відповідає сучасним вимогам виробництва вказаних у стандартах, технічних регламентах, митних правилах, міжнародних вимог ведення господарської звітності, оформленню переліку документації при перетині продукції через кордон.

Блок оцінки вихідних результатів обробки інформації для здійснення ЕІД є заключним блоком опрацювання інформації та стосується створення планових документів, які пов'язані з тим, що має бути змінено, уточнено та доопрацьовано всередині того чи іншого технологічного процесу виробництва продукції на експорт, покращено в структурі імпорту сировини та матеріалів, взято на замітку для доопрацювання з метою успішного проходження митного контролю.

Зазначені блоки інформації відображають послідовність опрацювання інформації про різні структурні підрозділи підприємства, які пов'язані з виробництвом продукції на експорт та їх співробітництвом з підприємствами-партнерами країн ЄС на основі відокремленості керованих, функціональних та процесів відповідності сучасним вимогам ринку.

Поглиблення співробітництва з СОТ створює нові можливості для вітчизняних підприємств, оскільки ринок ЄС відкривається для України, і відкривається з досить впевненими позиціями. На сьогодні, "Автономні торговельні преференції" є не тільки вдалим кроком до співпраці, а і свідченням того, що у торгівлі з вітчизняними підприємствами ЄС прагнуть швидше подолати перехідні періоди інтеграції та стати на стабільний шлях розвитку.

Проте, якщо ЄС відкриває свій ринок для того, щоб інтенсифікувати експортно-імпортні поставки, він має бути впевненим про те, що товар є дійсно якісним та відповідає всім європейським нормам виробництва, міжнародним стандартам, а для цього необхідно, щоб вітчизняні підприємства мали сертифікат підтвердження. Виходячи з цього, слід виділити те, що роль митно-тарифного регулювання дедалі посилюється та набуває досить специфічного значення, оскільки саме на митні органи тепер припадає все більше відповідальності щодо перевірки, оформлення та пропуску вітчизняних товарів через кордон. Відтепер, великий акцент зроблено на досить значній кількості митної документації, яка ретельно відслідковується та перевіряється щодо достовірності даних, наведених в ній. В даному випадку, ми вважаємо, ось чому, в подальшому, сертифікат на підтвердження якості чи країни походження продукції, буде видаватися митними органами, а сама система митно-тарифного регулювання буде пристосована для виробництва на експорт товарів, які базуються на залученні до виробництва продукції сільського господарства, де не застосовуються напівфабрикати, а натуральні продукти для виробництва. Через те, ми вважаємо, що в подальшому, систему митно-тарифного регулювання, необхідно дещо адаптувати та переорієнтувати згідно можливостей вітчизняних підприємств виробляти ту продукцію, яка буде відповідати усім вимогам зовнішнього ринку та дотриманню усіх технологічних процесів виробництва для отримання сертифіката відповідності. Вітчизняна продукція, яка орієнтована на дешевий ринок, має підлягати під загальноприйнятні умови митно-тарифного регулювання.

На рис. 3.8, наведена схема автоматизації процесів стимулювання експортно-імпорتنих операцій в системі митно-тарифного регулювання СОТ.

Щодо рисунка, для вітчизняних підприємств процеси стимулювання ЕІД починаються з активізації матеріального забезпечення, яке полягає у складанні загального плану потрібної сировини та матеріалів для виробництва, який має бути розміщено в структурних розділах електронного каталогу підприємства для того, щоб в подальшому здійснити маркетингові дослідження щодо пошуку постачальників. Накопичення інформації про постачальників дозволяє прийняти правильне рішення щодо вигідності їх вибору.



Рис. 3.8. Автоматизація процесів стимулювання експортно-імпортних операцій у системі митно-тарифного регулювання COT*

* складено авторами розділу за [3, 4]

Автоматизація матеріального забезпечення супроводжує процеси стимулювання імпортних операцій, яка полягає в доступності підготовки всіх митних документів для здійснення імпорту. Результати отриманої інформації про поставку матеріалів та сировини, активізують інформаційний масив автоматизації виробничих процесів, яка полягає у забезпеченні виробництва потрібними даними щодо підтвердження та уточнення планових виробничих програм. Якість та характеристика отриманого матеріально-сировинного забезпечення дозволяє приймати рішення щодо формування та планування не тільки загальної програми підприємства, а і окремих етапів виробництва продукції на експорт, а саме: планові технологічні характеристики використання устаткування, плановий розподіл ресурсів у розрізі цехів та робочих місць, планові терміни обробки сировини та загальні строки виробництва.

В подальшому, отримані результати виробничих процесів підприємства необхідно розмістити в електронних каталогах для прийняття рішень про виконання та коригування експортних програм згідно з умовами зовнішньоторговельного контракту. Автоматизація процесів організації експорту здійснюється на основі урахування усіх особливостей перетину кордону згідно митно-тарифного регулювання СОТ, яке також передбачає оформлення значної кількості важливої документації, з якою усі уповноважені працівники повинні бути ознайомлені. У цьому випадку, зразки такої документації мають бути в доступі через електронний каталог для усіх структурних підрозділів підприємства.

Наведена митна документація при здійсненні експортних операцій слугує не тільки вдалим інструментом регулювання відносин вітчизняного, а і прямим орієнтиром того, як мають бути проведені різні процедурні питання в системі співробітництва з СОТ. Така документація є надзвичайно різноспрямованою за своїм призначенням, та в додаток, в процесі підготовки до її оформлення дозволяє дослідити окремі процеси ЕІД підприємства на їх повній відповідності плановим експортним програмам.

У загальному, ми вважаємо, що наведена нами автоматизація процесів стимулювання експортно-імпортних операцій в системі митно-тарифного регулювання СОТ, перш за все, направлена на: захист інтересів вітчизняних підприємств, сприяння прозорішому та швидшому обігу продукції через кордон, легальне забезпечення руху грошових коштів через кордон, розвиток співробітництва із закордонними партнерами та поглиблення інтеграції підприємства в Європейські структури.

З огляду обґрунтованих досліджень, надалі, потрібно навести та розглянути послідовність руху інформаційних потоків автоматизації процесів стимулювання ЕІД на основі митно-тарифного регулювання СОТ (рис. 3.9), що базується на основі формування двох видів інформаційних потоків: забезпечуючи та результативних.



Рис. 3.9. Послідовність руху інформаційних потоків при автоматизації процесів стимулювання експортно-імпортних операцій в системі митно-тарифного регулювання СОТ*

* запропоновано авторами розділу

Якщо звернути увагу на рис. 3.9, в основі його побудови лежить розглянута нами вище схема автоматизації планування матеріального забезпечення, імпортних операцій, виробництва та здійснення експортних операцій, яка повинна здійснюватись на рівні взаємодії різних підрозділів підприємства щодо керованих та управлінських функцій наповнення інформаційних каталогів автоматизованої бази даних ЕІД підприємства. Головним та рушійним елементом такої

схеми є дотримання інтеграційних вимог лібералізації зовнішніх ринків та сучасних правил оформлення митних процедур.

Згідно з цим рисунком, автоматизація процесів стимулювання експортно-імпортних операцій в системі митно-тарифного регулювання СОТ повинна базуватись на послідовності руху інформаційних потоків. Забезпечувальні інформаційні потоки слугують для активізації роботи щодо здійснення діяльності певного виробничого підрозділу, процесу чи підсистеми в загальній схемі ЕІД підприємства. Після аналізу та обробки таких інформаційних потоків формуються результативні інформаційні потоки, які містять дані про прийнятність до використання тієї чи іншої інформації у здійсненні загальної схеми ЕІД підприємства.

Таким чином, для того, щоб покращити та стимулювати ЕІД промислових підприємств в сучасних умовах розвитку ринкових відносин, необхідно опиратись на безперервний обіг інформаційних потоків, який забезпечуватиме роботу однієї підсистеми за допомогою передачі інформації про результати роботи іншої.

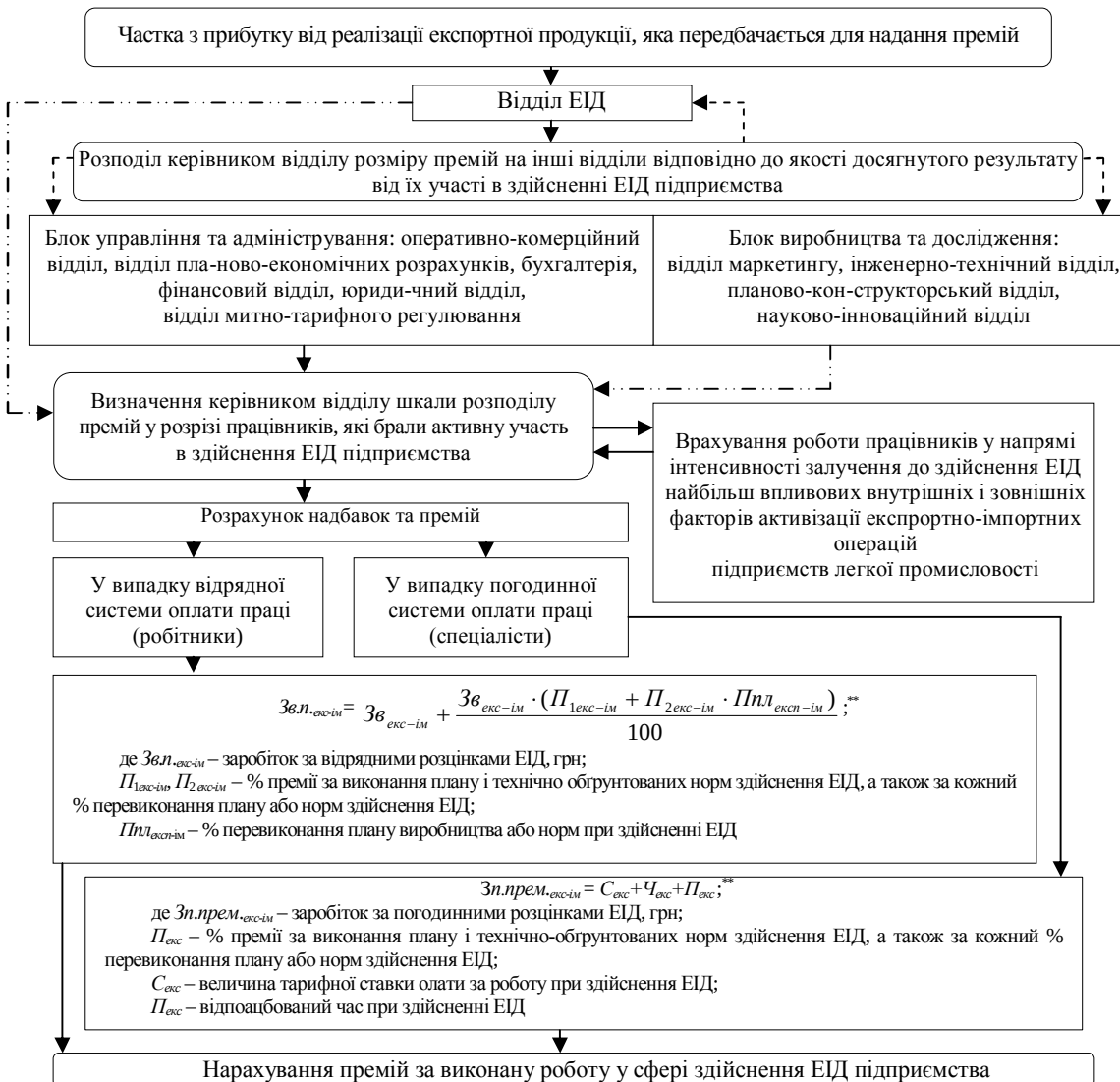


Рис. 3.10. Стимулювання виконання робіт у сфері ЕІД на промислових підприємствах*
 * складено авторами розділу за [1, с. 311–312]

Поряд з автоматизацією інформаційних потоків стимулювання експортно-імпортних операцій окремо слід зупинитись на тому, як саме необхідно активізувати роботу всередині відділів підприємства, що в повній мірі повинно опиратись на стимулювання персоналу.

Ми вважаємо, що під стимулюванням персоналу в ЕІД необхідно розуміти конкретні заходи або їх комплекс, який в силу свого організаційного, психологічного та економічного впливів має на меті спонукати працівників до покращання їх трудової діяльності у сфері співпраці підприємства з зарубіжними партнерами. Найбільш вдалим способом стимулювання праці в ЕІД є преміальна система працівників.

На рис. 3.10 наведена схема стимулювання виконання робіт у сфері ЕІД на промислових підприємствах, яка базується на розподілі частки з прибутку від реалізації експортної продукції, що передбачається для надання премій між усіма задіяними в ЕІД працівниками відділів експорто- та імпортоорієнтованого підприємства.

Виходячи з рис. 3.10 слід підкреслити те, що для того, щоб активізувати ЕІД підприємства поряд з її забезпеченням, керівники промислових підприємств повинні досить вагому увагу приділяти стимулюванню праці їх працівників у сфері ЕІД на основі преміювання. На нашу думку, головною ланкою в даному питанні має бути відділ ЕІД, який визначає та розподіляє частки преміювання кожного відділа відповідно до його активності залучення та досягнутих результатів в ЕІД. Кожен керівник відділу повинен визначати розмір премії відповідно до обраної ним спеціальної шкали чи методики, але з урахуванням результатів, які працівник досяг. Після визначення розміру премій, керівники усіх відділів подають дані про преміювання у відділ ЕІД, який надалі працює з бухгалтерією у цьому напрямі.

Список використаних джерел

1. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – Київ : Знання, 2010. – 476 с.
2. Маляренко П. О. Трансформація міжнародної підприємницької діяльності в мовах волатильності глобальних ринків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 – “Світове господарство та міжнародні економічні відносини” / П. О. Маляренко. – Донецьк, 2009. – 20 с.
3. Перелік документів для переміщення товарів через митний кордон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://broker-service.com.ua>
4. Перелік документів, потрібних для експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/euru/export/>

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ У ПІДВИЩЕННІ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Розділ 4

ІНТЕГРАЛЬНА СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ПОСИЛЕННІ ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

4.1. Формування сучасної концепції інноваційного розвитку суб'єктів ринку праці на основі критеріально-комплексного підвищення конкурентоспроможності

В умовах розвитку ринкових відносин, зростаючої невизначеності і ризику ефективність господарської діяльності, високий рівень конкурентоспроможності підприємства, як суб'єкта ринку праці, значною мірою залежить від рівня його інноваційної активності. Проблеми інноваційного розвитку особливо актуальні для вітчизняних підприємств, на яких даний процес перебуває на початковій стадії формування, тому необхідним є системне дослідження інноваційної діяльності, визначення її особливостей і розробки теоретичних та практичних аспектів.

Важливим при управлінні інноваційним розвитком підприємства є узгодження та оптимізація всіх функцій системи управління підприємством, що зумовлене наявністю множини об'єктів і суб'єктів управління.

У Законі України “Про інноваційну діяльність”, визначено, що інновації – це новостворені (застосовані) і/або удосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [24].

Дослідження вітчизняної і зарубіжної наукової літератури виявило різноманітність підходів до класифікації інновацій, що пов'язано зі складністю та багатогранністю їх характеру.

Ми пропонуємо наступну класифікацію інновацій, яка містить основні ознаки, відповідні види інновацій та їх характеристики, що сприятиме правильному формуванню інформаційного розвитку підприємства, вибору способів управління ним, визначенню рівня можливих ризиків (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація та характеристика видів інновацій*

Вид інновації	Сутність інновацій
<i>За сферою застосування</i>	
Продуктові	Спрямовані на створення нової або модифікованої споживчої цінності, яка приваблює значну кількість споживачів, шляхом застосування в процесі їх виробництва нових матеріалів, напівфабрикатів чи комплектуючих
Процесні	Впровадженні нових технологій на виробництві, нових методів організації праці у виробничому процесі

Вид інновації	Сутність інновацій
За обсягом новизни	
Базові	Впровадження нового способу виробництва, нового виду продукції, нового методу управління
Покращувальні	Удосконалення базових інновацій; що забезпечує покращення базових поколінь техніки, створення нових моделі машин і матеріалів, поліпшення параметрів продукції, яка виготовляється підприємством
Псевдоінновації	Направлені на продовження життєвого циклу продукції з метою затримання зниження прибутку підприємства
За масштабами впливу	
Глобальні	Здійснюють промисловий прорив у світовому масштабі
Державні	Дають можливість підприємству досягти конкурентних переваг у межах власної країни
Регіональні	Сприяють виходу підприємства на ринок певного регіону
Корпоративні	Підприємство покращує свій фінансовий стан та стан конкурентоспроможності на ринку
За причинами появи	
Реактивні	Зміни, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами
Стратегічні	Зміни, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі
За середовищем використання	
Внутрішні	Призначені для використання в межах підприємства (удосконалення технології виробництва, впровадження нових методів організації праці тощо)
Зовнішні	Інновації для продажу, які можуть бути представлені як в матеріальній формі, так і в вигляді нематеріальних технологій
За поширенням	
Разові	Унікальні нововведення на підприємстві, які не повторюються після їх реалізації
Дифузійні	Набувають масового розповсюдження, зокрема і завдяки трансферу технологій
За змістом діяльності	
Виробничі	Розширення виробничих потужностей, диверсифікація виробничої діяльності, зміна структури виробництва
Технологічні	Створення і освоєння технологій виробництва нової продукції, модернізація обладнання, реконструкція споруд
Економічні	Зміни методів і способів планування господарської діяльності підприємства, впровадження нових методів ціноутворення, матеріальної мотивації праці
Маркетингові	Застосування нових підходів щодо просування продукції на ринок з метою зростання обсягів її продажу, нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками
Соціальні	Покращення соціального забезпечення працівників підприємства, умов праці, мікроклімат у колективі
Організаційно-управлінські	Вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень
Екологічні	Впровадженні нових технологій, що сприяють зниженню забруднення довкілля, виробництву екологічно сприятливіших товарів
Інформаційні	Використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт
За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття	
Абсолютна новизна	Фіксується за відсутності аналогів даної новації
Відносна новизна	Інновація було застосовано на інших об'єктах або ж здійснено оновлення одного з елементів виробу системи в процесі поточної модернізації

Продовження таблиці 4.1

Вид інновації	Сутність інновацій
Умовна новизна	Виникає внаслідок незвичайного сполучення раніше відомих елементів
Суб'єктивна новизна	Новизна для певних споживачів, які раніше не були знайомі з даним продуктом
<i>За місцем у системі підприємства</i>	
На вході підприємства	Цільові, якісні або кількісні зміни вибору чи використання матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів
На виході з підприємства	Нововведення, що втілені в кінцевих результатах виробничої діяльності підприємства
Системної структури підприємства	Зміни, які полягають в удосконаленні виробничих, організаційно-управлінських, збутових та інших процесів на підприємстві

* складено за [61, с. 529–532; 62, с. 59–72; 68, с. 160–169]

Разом з тим, у науковій літературі інноваційна діяльність розглядається як діяльність підприємства у напрямі науково-технічних розробок, впровадження нових видів продукції чи нових технологій, інвестування нововведень, тобто вид діяльності підприємства, метою якого є реалізація нових чи удосконалених рішень, оформлених в інноваціях [9, с. 126; 39, с. 13].

Інноваційна діяльність складається з процесу практичної реалізації наукової ідеї чи технічного винаходу, яка приносить дохід, та пов'язаних з ним всіх змін соціального середовища. Відповідно до Закону “Про інноваційну діяльність” об'єктами інноваційної діяльності є:

– інноваційні програми та проекти (інноваційний проект є комплектом документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у т.ч. інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції;

– нові знання та інтелектуальні продукти;

– виробниче обладнання та процеси;

– інфраструктура виробництва й підприємництва;

– організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;

– сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;

– товарна продукція;

– механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції [24].

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [24]. Разом з тим, Т.В. Майорова поділяє всі суб'єкти відповідно до характеру і змісту інноваційної діяльності на три групи: державні органи управління інноваційною діяльністю, інноваційні підприємства, фінансово-кредитні інноваційні установи [40, с. 94].

Експерти до основних факторів, які стримують інноваційний розвиток виробництва, відносять: відсутність фінансування (85,7 %); великі затрати (40,3 %); великі кредитні ставки (38,7 %); значний економічний ризик (24,1 %); проблеми з сировиною і матеріалами (29,2 %); недосконала законодавча база (31,5 %).

На сьогодні перед підприємствами гостро стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повного взаємоузгодження можливостей підприємств з внутрішнім потенціалом, невикористаними інноваційними резервами з метою максимальної ефективності роботи підприємств на конкурентному ринку.

Дослідження конкурентоспроможності інноваційного розвитку підприємства передбачає аналіз та оцінювання окремих сторін діяльності конкурентів, що займаються інноваційною

діяльністю, а також стан конкурентного середовища підприємства. В основу формування економічної категорії “конкурентоспроможність підприємства” покладено концептуальні положення теорії конкуренції та теорії потенціалу підприємства. Феномен симбіозу теоретичних і методичних засад двох теорій має бути представлений економічним інструментарієм, який містить поняття конкуренції, конкурентів, конкурентоспроможності, ємності ринку, конкурентних переваг, ринкової ніші тощо.

Конкурентоспроможність інноваційного розвитку підприємства не є внутрішньою природною якістю системи його взаємопов'язаних ресурсів і може бути оцінена тільки за наявності конкурентів. Науковці стверджують, що конкурентоспроможність інноваційного розвитку підприємства як економічна категорія надає порівняльну характеристику та відображає рівень переваги результативних показників оцінки стану системи його ресурсів і можливостей відносно аналогічних показників конкурентів на ринку, а також ураховує взаємодії всіх складових елементів інноваційного потенціалу підприємства, реально оцінює його позиції на ринку, ринкову частку, можливості стосовно просування продукції, ефективність її збуту.

На нашу думку, найбільш вдалим є визначення, за яким “конкурентоспроможність інноваційного розвитку підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику інноваційної діяльності підприємства, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність інноваційного розвитку на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів” [63, с. 216]. Крім того, дуже вдалим є підхід вчених, які розширюють наведене визначення: “Конкурентоспроможність інноваційного розвитку підприємства можна визначити як систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища господарства, який забезпечує: отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища; сприяє досягненню поставлених цілей; за раціонального використання ресурсів забезпечує підприємству високий інноваційний статус” [59].

Водночас автори виділяють наступні особливості конкурентоспроможності інноваційного розвитку підприємства:

- конкурентоспроможність інноваційного розвитку не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів;
- конкурентоспроможність інноваційного розвитку підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

Рівень конкурентоспроможності інноваційного розвитку підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім інноваційної продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Вчені-економісти, які досліджують проблеми конкурентоспроможності інноваційного розвитку підприємства, до складу системи аналізу конкурентоспроможності підприємств включають чотири структурні елементи:

- теорія: теорії вартості, ринкової ефективності, асиметричності інформації, чесної гри;
- закони: конкуренції, синергії, поінформованості, онтогенезу, економічного взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання;
- принципи: управління якістю, оцінки конкурентоздатності, раціоналізації структур, раціоналізації процесів, прогнозування, економічного обґрунтування;
- методи: методи аналізу (наприклад, оптимізація розподілу господарських ресурсів); методи прогнозування (нормативний, параметричний, оцінки технічних стратегій); методи управління якістю (загальне управління якістю (TQM), міжнародні стандарти серії ISO 9000).

У таблиці 4.2 наведено характеристику базових теорій конкурентоспроможності при здійсненні інноваційної діяльності підприємством.

Кінцевою метою всієї роботи підприємства є випуск якісної інноваційної продукції, яка повністю відповідала б вимогам цільового ринку. Такий результат забезпечує комплексна система управління якістю і конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.

Конкурентоспроможність інноваційної продукції, що характеризується здатністю відповісти запитам покупців, визначається конкурентними перевагами: з одного боку – якістю продукції, технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, що визначаються продавцями продукції.

Таблиця 4.2

Теорії, що використовуються при аналізі конкурентоспроможності підприємства при здійсненні ним інноваційної діяльності

Назва теорії	Зміст теорії	Практичне використання при аналізі конкурентоспроможності інноваційної діяльності підприємства
Теорія чистої приведеної вартості	Дисконтування потоків коштів за ставкою, що дорівнює альтернативним витратам інвестування, тобто очікуваній нормі прибутковості акцій, які мають аналогічний рівень інвестиційного ризику	Визначення сучасної вартості поточних вкладень в інновації з урахуванням коефіцієнта дисконтування, який розраховано на основі норми інвестування, обумовленої дисконтною ставкою НБУ
Теорія ефективності ринків капіталу	Три аспекти теорії у зв'язку з визначенням доступності інформації: низька ефективність, або теорія випадкового блукання (ціни відбивають минулу інформацію); середня ефективність (ціни відбивають опубліковану інформацію); висока ефективність (ціни відбивають всю інформацію, яку можна одержати)	Економічні показники підприємства відбивають дійсну вартість активів
Теорія підсумовування вартостей або закон збереження вартості	Не можна збільшити ринкову вартість двох різних підприємств шляхом їх об'єднання, якщо при цьому не збільшити їхній сукупний потік коштів	При розрахунку конкурентоспроможності окремих підрозділів або продуктів необхідно враховувати наслідки підсумовування вартостей
Теорія асиметричності інформації	Нерівний доступ до інформації покупця і продавця	Використання комплексного підходу до кон'юнктурного аналізу при визначенні співвідношення попиту та пропозиції
Теорія рефлексивності	Взаємодія когнітивної (оцінка стану ринку) і бездіяльної (дії учасників ринку) функцій, що характеризують вплив учасників ринку на рівень конкурентоспроможності	Основа фундаментального підходу до оцінки конкурентоспроможності в сфері виробничого підприємництва
Теорія чесної гри	Очікувана прибутковість наприкінці періоду відповідає фактично досягнутій	Визначення рівня конкурентоспроможності на основі дохідного підходу

* складено авторами розділу за [43, с. 144]

Крім того, на конкурентоспроможність інноваційної продукції підприємства впливають переваги в гарантійному і післягарантійному обслуговуванні, реклама, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності продукції свідчить про доцільність її виробництва і можливості вигідного продажу.

Разом з тим, конкурентоспроможність інноваційної продукції – це не тільки висока якість і науково-технічний рівень, вмиле маневрування в ринковому просторі та в часі, а й максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути зроблена лише на основі критеріїв, якими оперує споживач і для якого ця продукція призначена. Причини конкурентоспроможності інноваційної продукції слід шукати у конкурентних перевагах окремих її характеристик, що є наслідком ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації пропонованої продукції.

Виробництво і реалізація конкурентоспроможної інноваційної продукції – обов'язкова умова активізації інноваційного розвитку підприємства. У більш широкому розумінні для забезпечення інноваційного розвитку підприємства на основі його конкурентоспроможності необхідною є систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що призводить до конкурентних переваг у сфері науково-дослідної роботи, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо.

Система управління конкурентоспроможністю охоплює всі види діяльності підприємства, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, робіт, послуг.

Отже, формування сучасної концепції інноваційного розвитку підприємства, як суб'єкта ринку праці, на основі критеріально-комплексного підвищення конкурентоспроможності має відбуватись шляхом забезпечення управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції завдяки активізації процесів ідентифікації, планування, формування, утримання та нагромадження конкурентних переваг продукції з метою підвищення її рівня або втримання на запланованому рівні.

Формування конкурентних переваг, як сукупність процесів, дозволяють виділити та контролювати відповідно плану утворення конкурентних позицій інноваційної продукції на кожному етапі створення доданої вартості.

Планування конкурентоспроможності продукції другого порядку починається на стадії реалізації продукції першого порядку та полягає у виявленні ряду невідповідностей позиції потребам ринку.

За сучасних економічних умов з метою активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності, вітчизняним підприємствам необхідно розробляти обґрунтовану цінову політику, що потребує удосконалення методики ціноутворення, яка б забезпечувала відповідність формування цін стратегії інноваційного розвитку підприємства.

В Україні встановлення цін на інноваційну продукцію промислових підприємств регулюється Законом України “Про ціни і ціноутворення”, постановою Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 р. № 1548 “Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)” [25, с. 116].

У ціні обов'язково враховують витрати на рекламу і просування інноваційної продукції, упаковку, торгові націнки [54, с. 120–121].

Важливою складовою системи ціноутворення є інформаційне забезпечення зберігання та переробки даних з метою прийняття управлінських рішень, яка включає три складові: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення [27].

Інформаційне забезпечення системи ціноутворення інноваційної продукції має відповідати таким вимогам:

1. Корисність – інформація має бути корисною для розробки та визначення ціни на продукцію підприємства, для розробки внутрішніх та поточних планів і розробок.

2. Достатність – інформація повинна в повному обсязі характеризувати різні аспекти діяльності підприємства, задовольняти потреби для проведення всебічного аналізу та їх планування.

3. Фактичність – інформація має відображати реальний стан діяльності підприємства, характеризувати внутрішнє і зовнішнє економічне середовище, включаючи правові аспекти, законодавчу базу, різні екологічні чинники, які впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства.

4. Оперативність – інформація повинна характеризувати стан справ на конкретний період часу, чим менший час її проходження від моменту виникнення події до моменту надтодження до управлінського персоналу, тим ефективнішим буде прийняте рішення.

5. Ефективність – витрати на формування інформаційного забезпечення мають бути меншими, ніж отримана користь при його використанні у процесі формування і прийняття управлінських рішень [38, с. 40–45].

Інформаційне забезпечення системи ціноутворення інноваційної продукції призначене надавати достовірну інформацію для розробки і прийняття обґрунтованих управлінських рішень підприємства (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Склад інформаційного забезпечення системи ціноутворення інноваційної продукції*

Підсистема інформаційного забезпечення	Зміст підсистема
Ринок	Географічне положення ринку, кон'юнктура ринку і перспективи її зміни, обсяги, сегменти ринку реалізації інноваційної продукції підприємства, основні конкуренти, рівень задоволення попиту споживачів, прогнозування розширення продажу цієї продукції
Продукція	Вимоги до продукції, конкурентна продукція у продажу, новизна продукції, якість продукції у порівнянні з продукцією конкурентів, співвідношення продукції за цінами, необхідність оновлення продукції, сприйняття ціни продукції покупцями
Конкуренція на ринку	Частка ринку конкурентів, можливості зміни ціни, фінансовий стан конкурентів, дані про прибутки та збитки, імідж конкурентів на ринку
Державна цінова політика	Державне регулювання галузі, державне регулювання цін на продукцію, державне регулювання діяльності підприємства, нормативно-правове регулювання діяльності підприємства
Виробництво і витрати	Обсяги виробництва та складські запаси, витрати, що відповідають рівню складських запасів, вплив обсягу виробництва на витрати від продажу та прибутки, вплив на витрати зміни обсягів виробництва і складських запасів, дистриб'юторська система
Прибуток від реалізації продукції	Співвідношення між витратами від продажу, прибутком і витратами за видами інноваційної продукції, вага прибутку в ціні одиниці інноваційної продукції та відмінність її від аналогічного показника конкурентів, витрати, які мають відношення до прийняття рішення про ціни

* складено авторами розділу за [12, 23, 41]

Існує певний поділ інформації на групи.

Перша група – інформація про минуле включає:

- постійну – інформація про ту інноваційну продукцію, на яку ціна постійна і не змінюється протягом тривалого часу, не менше року;
- епізодичну – інформація про інноваційну продукцію, яка задовольняє тимчасовий попит споживачів, ціни на неї визначаються на підставі тимчасового попиту та пропозиції;
- періодичну – інформація про інноваційну продукцію відносно стійкого попиту, ціни на які змінюються не дуже часто і потребують постійного моніторингу;
- миттєву – інформація про інноваційну продукцію, яка тільки з'являється на ринку, ціни на яку є базовими для розрахунку цін у подальшому;
- виробника – інформація про ціни, які встановлюють виробники аналогічної Інноваційної продукції, виходячи зі своїх витрат і в більшості випадків не дуже враховуючи попит споживачів;
- покупця – інформація про ціни, які встановлюються на інноваційну продукцію під впливом кон'юнктури ринку та її зміни;
- первинну – інформація про ціни на інноваційну продукцію, які встановлюються на початку реалізації, виходячи з ринкового середовища та стану конкуренції;
- вторинну – інформація про ціни, які встановлюються на інноваційну продукцію після первинного насичення ринку цією продукцією з урахуванням змін, які відбулися на ринку.

Друга група – інформація про майбутнє:

- інформація про ціни, з урахуванням сучасного економічного становища ринку і прогнозовані зміни його у майбутньому, зокрема, розвиток ринку інноваційної продукції, зміна

конкурентного середовища, можливість збільшення імпорту, розширення виробництва підприємства, зміна витрат та інші чинники, на підставі яких можна визначити можливі варіанти цін;

– інформація про зміни пріоритетів споживачів – визначає зміни, які відбуваються в поведінці споживачів щодо інноваційної продукції, яку виготовляє підприємство, та її аналогів;

– інформація про зміни навколишнього середовища, тобто зміна конкурентного середовища, зменшення попиту на інноваційну продукцію підприємства [38, с. 40–45].

Формування системи ціноутворення на інноваційну продукцію має відповідати визначеним завданням діяльності підприємства. Науковці визначають чотири основні варіанти поведінки підприємства в умовах ринку і відповідні їм цінові політики.

– забезпечення процесу виживання: розробляються програми цінових знижок, встановлюються ціни на продукцію, які забезпечать покриття витрат і просте відтворення;

– максимізація поточного прибутку: як правило, розробляється система цін, яка дасть можливість отримати максимальний прибуток у найближчій перспективі;

– завоювання лідерства за показниками якості: при високій якості продукції використовується система преміальних націнок, при виготовленні продукції низької якості встановлюється низька ціна реалізації;

– завоювання лідерства за показниками частини ринку: система цін має бути гнучкою для привертання як покупців, яких цікавлять дешеві види продукції, так і тих, які придбають продукцію високої якості [50, с. 453].

Для ефективного інноваційного розвитку підприємства має бути розроблена обґрунтована методика формування цін на продукцію, вже впроваджену у виробництво, і на ще новішу продукцію, яка тільки планується до виробництва. Необхідно реально оцінювати позиції власної продукції відносно продукції конкурентів, від чого залежить прийняття рішення про вибір встановлення ціни на неї: чи доцільно установити вищу ціну на продукцію, чи навпаки, краще вибрати нижчу ціну [1, 57]. Отже, зважаючи на численні визначення в науковій літературі, ми вважаємо, що ціна інноваційної продукції промислового підприємства має бути прийнятною для потенційних споживачів, сприяти безперервній реалізації даної продукції, і, водночас, забезпечувати прибутковість діяльності підприємства [26].

Дослідження рекомендацій щодо процесу формування ціни на підприємстві, викладених у науковій і методичній літературі, дозволило сформулювати послідовність основних етапів розробки цін на інноваційну продукцію промислових підприємств (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Етапи процесу формування цін на інноваційну продукцію промислових підприємств*

Принцип	Характеристика принципу
Принцип наукового обґрунтування цін	Формування цін на інноваційну продукцію підприємства має проводитись із врахуванням економічних законів розвитку ринкової економіки (закону вартості, законів попиту і пропозиції), особливостей їх дії на різних етапах розвитку, впливу зовнішніх і внутрішніх чинників
Принцип цільового спрямування цін	Визначення економічних, соціальних проблем, для вирішення яких призначена ціна, цільова спрямованість цін змінюється на кожному етапі розвитку економіки.
Принцип зв'язку ціноутворення із загальною стратегією підприємства та ринковою кон'юнктурою	Прийняті рішення щодо визначення ціни мають відповідати стратегічній меті і тактичним цілям підприємства, враховувати особливості поточного стану ринкового середовища (поведінки конкурентів та постачальників, запитів споживачів та ін.)
Принцип безперервного процесу ціноутворення	Уточнення ціни на продукцію має проводитись протягом усього періоду її виробництва, із врахуванням особливостей кожного етапу його розвитку; удосконалення технологій, введення нового обладнання тощо

Продовження таблиці 4.4

Принцип	Характеристика принципу
Принцип єдності процесу ціноутворення та контролю за дотриманням цін	В умовах ринкової економіки такий контроль здійснюється щодо продукції, яка має соціально-економічне значення для населення і ціни на неї регулюються державою: окремі види сировини
Принцип збереження та розвитку сировинних ринків	При формуванні ціни необхідно враховувати інтереси виробників сировини
Принцип забезпечення зв'язку цінової політики зі спеціалізацією підприємства	Необхідно оцінювати маржинальний дохід, зону безпеки і прибутковість для кожного виду продукції

складено авторами розділу за [38, с. 93; 39, с. 20]

Вибір конкретного методу визначення ціни інноваційної продукції визначається фінансовим станом підприємства, його галузевою приналежністю, особливостями продукції, стратегіями ціноутворення. Аналіз відомих методів наведено у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Аналіз методів ціноутворення інноваційної продукції

Суть методу	Переваги методу	Недоліки методу
Метод витратного ціноутворення		
Ціна визначається на основі суми базових витрат на одиницю продукції, запланованого прибутку	Можливість швидкого прийняття рішення щодо ціни на основі доступних даних без додаткових досліджень; достатньо прості у використанні	Не враховуються умови попиту, економічної цінності продукції, альтернативні витрати, в основі визначення ціни – середні витрати
Метод ціноутворення, засновані на попиті		
Грунтуються на очікуванні оцінці вартості продукції певного рівня якості споживачами	Врахування попиту та факторів, що на нього впливають, розробка альтернативних варіантів цін	Необхідність частих коригувань цін, складність процесу визначення ціни, значні витрати часу на збір необхідної інформації
Ціноутворення з орієнтацією на максимальний прибуток		
Визначення ціни на основі максимізації валового прибутку або на основі максимізації маржинального прибутку	Отримання прибутку за рахунок оптимального співвідношення ціна-витрати, можливість диференціювати ціну залежності від якості сировини і продукції	Визначення функції попиту на продукцію і функції витрат досить складне, потребує точної інформації про динаміку попиту і витрат підприємства
Ціноутворення в умовах ризику і невизначеності		
Формування ціни ґрунтується на економіко-математичних підходах вибору оптимального варіанта ціни	Для визначення ціни використовуються положення теорії ігор, які дозволяють виявити оптимальні стани ринкового середовища	Потреба достатньої інформації щодо можливих станів ринку і можливості конкурентів
Параметричний метод		
Встановлення цін на параметричний ряд продукції залежно між ціною, витратами на виробництво й споживчими властивостями товару	Врахування витрат виробництва, якісних характеристик виробів, ефективні при призначенні ціни на новий вид продукції на стадії впровадження	Передбачення використання економіко-математичних і статистичних моделей, сучасних інформаційних технологій і комп'ютерних засобів

складено авторами розділу за [8, с. 97; 14, с. 393; 39, с. 221]

Для забезпечення ефективності при формуванні методики ціноутворення на інноваційну продукцію промислових підприємств, необхідними є виконання таких завдань:

- дотримання принципів ціноутворення і розвитку власне підприємства і галузі в цілому;
- використання широкого набору методів ціноутворення, що забезпечує визначення найбільш прийнятної ціни і вирішення значного кола завдань діяльності підприємств;
- врахування особливостей діяльності підприємств і самої продукції: природно-географічне розміщення, сезонність надходження сировини, асортимент готової продукції, якісний склад продукції та ін.;
- розробка системи різних видів знижок до ціни для підвищення гнучкості цінової політики підприємства;
- впровадження сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів і засобів обчислювальної техніки для дослідження чинників, що впливають на процес ціноутворення (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Сучасна система ціноутворення на інноваційну продукцію*

* розроблено авторами розділу

Ефективна система ціноутворення промислових підприємств на інноваційну продукцію визначає: рівень попиту та обсяги продажу продукції; рентабельність діяльності і динаміку окупності витрат; популярність продукції на ринку; базу для порівняння конкуруючих видів продукції; відповідність вимогам правовим і соціальним нормам чинного законодавства щодо регулювання цін на продукцію промислових підприємств.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку ринкових відносин система ціноутворення на інноваційну продукцію представляє собою засіб, який забезпечує формування базової ціни, коригування ціни, визначення її остаточного значення та управління ціною, що сприяє підвищенню ефективності і розвитку промислових підприємств.

4.2. Методичні основи підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринку праці

Передумовою для формування інвестиційної привабливості на промисловому підприємстві та підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу є сприятливий інвестиційний клімат в країні, поглиблення сегментації інвестиційного ринку, розширення кола інвестиційних партнерів, що допомагає підприємству забезпечувати високі темпи економічного розвитку, виробляти конкурентоспроможну продукцію та приймати ряд важливих стратегічних та оперативних інвестиційних рішень.

На сьогодні суттєві труднощі, з якими останнім часом зіштовхуються вітчизняні промислові підприємства, як ніколи підкреслюють необхідність інноваційно-інвестиційного розвитку. На сучасному етапі серед головних цілей підприємства можна виділити технологічне переобладнання і структурну перебудову виробництва з метою нарощування випуску товарів, що є конкурентоспроможними на світовому і внутрішньому ринках, та збільшення експортного потенціалу за рахунок наукомістких галузей виробництва, зменшення залежності українських підприємств від імпорту. Особливого значення для підвищення ефективності виробництва в сучасних умовах набувають підвищення якості й технічного рівня продукції, постійне відновлення її асортименту, розробка нових виробів.

При цьому досить необхідною є адекватна оцінка стану та прогнозування розвитку інноваційно-інвестиційного ринку та інвестиційної привабливості об'єктів, в які вкладаються кошти, а також вміння їх вигідно розмістити.

Вирішення цих завдань неможливе без здійснення інвестиційних вкладень суб'єктами господарювання. Тому, враховуючи наявність проблем, що існують при формуванні оптимальної структури інвестицій та джерел фінансування різноманітних проектів і програм, аналізі механізмів залучення інвестиційних ресурсів, визначенні способів їх нарощування із врахуванням інституціонального та організаційно-правового забезпечення, виникає нагальна необхідність у запозиченні передового досвіду високорозвинених країн для вітчизняних підприємств щодо підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринку праці.

Водночас теперішній розвиток української економіки вимагає від вітчизняних підприємств великої активності, що насамперед стосується галузі реалізації нововведень, завдяки яким можливо не лише підвищити ефективність функціонування виробничої діяльності на підприємстві, а й докорінно змінити способи його розвитку. З одного боку, інновації є одним із основних джерел конкурентоспроможності підприємства, з іншого – результатом матеріалізації науково-технічної діяльності. Це говорить про те, що сферу науково-дослідних робіт та розробок можна віднести до реальних ресурсів, які підприємство може використати задля створення нових конкурентних переваг.

Розуміння сутності інновацій не залишає без уваги і той факт, що інноваційна діяльність повинна істотно підтримуватись фінансовими ресурсами шляхом виділення коштів тим суб'єктам інноваційної діяльності, що здійснюють комерціалізацію інновацій. Саме це відзначав Г. Менш, наголошуючи при цьому, що між нововведеннями, котрі вимагають певних витрат праці і капіталу, існує конкуренція за ресурси, у зв'язку з цим стає необхідним запровадження у практику ефективних методик відбору інноваційно-інвестиційних проектів перед їх реалізацією.

Відповідно до цього, методичні основи підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства мають включати аналіз існуючих у вітчизняній та зарубіжній практиці методів їх оцінки, виявлення переваг та недоліків у їх запровадженні, визначення специфічних особливостей. Таке дослідження варто розпочинати з характеристики та поняття термінів, що використовуються при аналізі інноваційно-інвестиційного потенціалу.

Відомості про те, що термін “інновація” був уперше використаний французами в 1927 р., містяться у “Загальному словнику французької мови з початку XVII ст. до наших днів”, що був виданий в 1989 р. [32, с. 15].

У наукових колах поняття “інновація” було введено в обіг у XIX ст. Зокрема, в етнографії його використовували для позначення розробленого самостійно чи запозиченого із чужої культури елемента, котрий, незважаючи на якісну відмінність від існуючих, був впроваджений у традиційне середовище.

Відзначається, що один з перших, термін “інновація”, як економічну категорію, став використовувати Й. Шумпетер.

У вітчизняних дослідженнях інновація у переважній більшості випадків визначається як напрям науково-технічного прогресу, пов'язаний із впровадженням у практику результатів наукових досліджень та розробок. У працях західних вчених інновація є, в першу чергу, економічною, соціальною та навіть особистою категорією, а не лише інструментально-технологічною. Водночас інноваційний процес у вигляді організаційно-технічного та соціального рішення розуміється ними як цілісне і комплексне дослідження [5]. Так, у нормативних документах [24] інновація визначається як результат “інноваційної діяльності”, яка трактується наступним чином: “інноваційна діяльність – виконання робіт та (або) надання послуг, що спрямовані на:

- створення та організацію виробництва докорінно нової або із новими споживчими властивостями продукції (товарів, робіт, послуг);
- створення та використання нових або удосконалення існуючих способів (технологій) її виробництва, розповсюдження та використання;
- застосування фінансово-економічних, структурних, кадрових, інформаційних та інших інновацій (нововведень) в процесі випуску та збуту продукції (товарів, робіт, послуг), що забезпечують економію витрат чи створюють умови для такої економії.

Визначення терміна “інновація” в Законі України “Про інноваційну діяльність” трактується наступним чином [24]: інновації є новоствореними (застосованими) і(або) вдосконаленими конкурентоздатними технологіями, продукцією або послугами, а також організаційно-технічними рішеннями виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно покращують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Аналіз опрацьованої літератури [44, с. 145–149] дає змогу прийти до висновку, що залежно від об'єкта та предмета дослідження провідні економісти розглядали інновацію наступним чином:

- як процес (Б. Санта, Б. Твісс, О. Койре, В. Раппопорт, І.П. Пінінгс, Г.М. Гвішіані, В.С. Кабаков, В.Л. Макаров);
- як систему (Й. Шумпетер, М.І. Лапін);
- як зміну (С. Уінтер, Р. Нельсон, П. Друкер, Ф. Валента, Ю.В. Яковець, Л. Водачек);
- як результат (А. Левінсон, М.М. Молчанов, С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвіч).

У нашому випадку з метою виключення неоднозначності терміна “інновація” в міру можливості будемо розуміти дане поняття і як процес, і як зміну, і як результат.

Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства є основою для формування його інноваційної та інвестиційної стратегій, а також важливим фактором активізації інноваційно-інвестиційної діяльності. Водночас інноваційна діяльність має зворотнє спрямування на розвиток інвестиційного потенціалу, оскільки ефективне впровадження інновацій на підприємстві дозволяє більш успішно акумулювати фінансові, виробничі, технічні, кадрові, інституційно-правові та інші ресурси, що спрямовані на розвиток інвестиційного потенціалу.

Місце та роль інноваційної політики на підприємстві визначається особливостями інноваційного процесу, котрий в значній мірі залежить від інвестування. Саме тому інноваційна політика підприємства у взаємозв'язку з інвестиційною політикою має бути спрямована на створення сприятливого інвестиційного середовища для здійснення інноваційної діяльності.

Разом з тим, формування договірних відносин підприємства із партнерами та інституціями, які можуть надати додаткові кошти для підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу, мають велике значення для підприємства, а тому будь-який засіб для перспективи їхнього розвитку не варто виключати зі списку пріоритетних видів діяльності підприємства.

Таблиця 4.6

Цілі підприємства в умовах підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринку праці

Вид цілі	Характеристика цілі
Інвестиційно-фінансові	Скорочення витрат на пошук інформації, котра раніше була недоступною; досягнення спільної вигоди між підприємством та інвестором із врахуванням індивідуальних потреб у разі залучення зовнішніх джерел інвестування
	Створення нових можливостей, а також спрощення системи подачі чи обробки фінансових даних, що безпосередньо чи опосередковано здійснюють вплив на сприяння розвитку договірних відносин підприємства
Маркетингові	Здатність приймати гнучкі та швидкі рішення контрагентів у форс-мажорних обставинах
	Вихід на зовнішній ринок, стабільний збут виготовленої продукції та збільшення обсягів її реалізації
	Прискорення процесу налагодження співпраці між підприємствами однієї галузі та із партнерами інших галузей
	Збільшення можливостей участі у виставках, ярмарках, форумах, зустрічах, семінарах, що сприяють поширенню інформації про підприємство та доступу до необхідної інформації для розвитку підприємства
	Можливість швидкого та оптимального пошуку сприятливих умов співпраці та вчасної зміни умов контракту
	Краща обізнаність про ринок та умови функціонування на ньому
	Налагодження контактів вітчизняного підприємства із партнерами, в тому числі з іноземними замовниками
	Сприяння глибшому аналізу діяльності контрагентів
Інтелектуально-кадрові	Підвищення кваліфікації персоналу шляхом залучення державних та комерційних інформаційно-навчальних програм
	Можливість організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів
	Виплата працівникам додаткових премій за винахідницькі пропозиції
Виробничі	Сприяння розвитку підприємств, котрі здійснюють окремі види діяльності на умовах аутсорсингу
	Автоматизація процесів та поглиблення співпраці усіх підрозділів підприємства
	Розширення асортименту та підвищення якості продукції
	Інноваційний розвиток підприємства
	Випередження конкурентів за окремими показниками
	Комплексний аналіз повної інформації про попит, на основі чого приймається рішення про оптимальне розширення чи згортання асортименту, підвищення готовності до управлінських змін у виробничому процесі відповідно до сучасних вимог ринку, втілення у виробничий процес цікавих ідей, впровадження інновацій
Інституційно-правові	Відповідно до проектної документації забезпечується рівний захист прав, інтересів та майна усіх суб'єктів інноваційно-інвестиційної діяльності
	За правовими основами регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні здійснюється регулювання правових, економічних та соціальних умов для підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу на території України, а також забезпечується розвиток міжнародного економічного співробітництва між усіма суб'єктами діяльності
	Відповідно до нормативно-правових актів регулюється режим діяльності іноземних інвесторів та надаються гарантії держави щодо здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності на території України
	На основі принципів державно-приватного партнерства здійснюється стимулювання розвитку співпраці між державним сектором економіки та промисловими підприємствами з метою підвищення конкурентоздатності промислових підприємств та залучення інвестицій в інноваційну діяльність

Продовження таблиці 4.6

Вид цілі	Характеристика цілі
Технологічні	Можливість впровадження прогресивних технологій з метою посилення підприємством власного іміджу
	Випуск нової продукції завдяки запровадженню новітніх технологій при реалізації інноваційно-інвестиційного проекту
	Освоєння нових технологій з метою підвищення власної конкурентоспроможності.
	Можливість доступу до прогресивних технологій завдяки партнерству з іноземною компанією чи організацією

* розроблено авторами розділу за [15; 18, с. 164; 22; 32, с. 77; 33, с. 230; 52, с. 216]

На наш погляд, для підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємству важливо ставити цілі, які воно переслідуватиме при його реалізації. Цілі, які підприємство може формулювати залежно від бажаних результатів в процесі підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу, представлені у вигляді таблиці (табл. 4.6).

З метою активізації інноваційних та інвестиційних процесів украї важливого значення набуває усвідомлення стратегічної ролі інвестицій, що має ґрунтуватися на основі ефективного використання їхніх функцій, серед яких основною є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. До основних учасників процесу інноваційно-інвестиційної діяльності варто віднести державу, вітчизняних чи іноземних партнерів, суб'єктів господарювання (підприємство) як об'єктів інвестування.

Суб'єкт господарювання, тобто підприємство як об'єкт інвестування, зокрема управлінський персонал і власники підприємства, зацікавлені в отриманні фінансових ресурсів, комплектуючих і матеріалів, використанні нових видів техніки та технологій для виробництва нової або удосконалення існуючої продукції, управлінського досвіду, збереженні стабільності і подальшому розвитку підприємства.

Таблиця 4.7

Стратегії та мотиви підвищення інноваційно-інвестиційної діяльності для підприємства*

Стратегія	Мотив
Підвищення ефективності виробництва	Скорочення обсягів витрат капіталу в процесі створення нових виробничих потужностей. Підвищення ефективності функціонування виробництва, маркетингової політики, збуту продукції. Підвищення рентабельності шляхом економного витрачання ресурсів. Розширення доступу до більш дешевих можливостей виробництва. Введення системи спрощеного обміну патентами, ліцензіями та ноу-хау
Розширення операцій	Проникнення на нові споживчі ринки. Вступ до нової сфери діяльності. Доступ до нових каналів збуту продукції. Придбання нової виробничої бази. Розширення та диверсифікація існуючого виробництва за допомогою випуску нових товарів, проникнення в інші сфери економіки
Зменшення ризику	Можливість отримання додаткової інформації та додаткових інвестицій. Розширення можливостей реалізації товарів і послуг шляхом виходу на новий ринок. Застосування методів виробництва, які раніше випробовувались, управління реалізацією продукції
Розвиток шляхом залучення інвестицій, технологій, висококваліфікованого персоналу	Надходження додаткових грошових коштів, капіталу. Отримання новітніх технологій, ноу-хау. Придбання досвіду з управління. Розширення експорту; заміщення імпорту. Залучення кваліфікованих фахівців
Входження в міжнародний поділ праці	Робота на ліцензійній основі. Використання деталей та вузлів зарубіжних виробників. Науково-технічне обслуговування проектів

* розроблено за [7, с. 156–158; 15; 18, с. 167; 22; 33, с. 234; 35, с. 77–81; 52, с. 216; 70, с. 91–93]

Вітчизняні чи іноземні партнери зацікавлені в одержанні максимального прибутку від інвестування, що може в деяких випадках суперечити, наприклад, цілям розвитку підприємства. Таким чином, необхідність підвищення інноваційно-інвестиційної діяльності викликана цілою низкою економічних причин, при цьому у кожного з її учасників є свої мотиви та стратегії (табл. 4.7).

Зауважимо, що одним із найефективніших шляхів підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства є створення та реалізація інноваційно-інвестиційного проекту. У випадку, коли власних коштів недостатньо для розробки та реалізації такого проекту, підприємство може їх залучити ззовні. Підвищення рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу на основі створення проекту із залученням іноземних інвестицій надає наступні можливості підприємству:

- реальний спосіб здійснювати своє функціонування на ринках країн, в яких заборонена або частково обмежена діяльність інвестиційних підприємств без участі місцевого партнера;
- можливість об'єднання капіталів;
- можливість отримувати певні пільги, а також переваги місцевого партнера;
- здатність швидкого адаптування, розуміння місцевого середовища за допомогою місцевого партнера;
- можливість мінімізувати ризик у період мінливої політичної чи економічної ситуації в різних країнах;
- здатність мінімізувати вплив конкуренції, що загострюється на світовому ринку.

Проте процес реалізації інноваційно-інвестиційного проекту підприємства має і певні ризики, серед яких : зіткнення інтересів партнерів; поєднання двох або більше корпоративних культур призводить до існування суперечностей, які не завжди можна подолати.

Для ефективного підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства потрібно розробити модель її діагностики, яка визначається як сукупність напрямів, видів та етапів діагностики, що використовуються з метою визначення кількісних та якісних характеристик, виявлення відхилень, мінімізації наслідків негативного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також формування шляхів прийняття ефективних управлінських рішень при підвищенні інноваційно-інвестиційного потенціалу промислових підприємств. Разом з тим, особливу увагу варто звертати на такі аспекти як повноту та достовірність обраної для аналізу інформації; етапи реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності; врахування фактора зміни мети, цілей і завдань діагностики інноваційно-інвестиційного потенціалу (див. рис. 4.2).

Використання моделі діагностики в системі підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу дає можливість здійснювати: виокремлення й формування основних цілей та завдань діагностики; встановлення необхідних видів діагностування, а також відповідних показників та критеріїв оцінювання; діагностування причин відхилень, тенденцій та можливостей; визначення теперішнього стану інноваційно-інвестиційного потенціалу; формування чітких етапів проведення діагностики; аналіз впливу різних видів ризиків; вибір найбільш необхідних та пріоритетних управлінських рішень щодо інвестування. Таким чином, запропонована модель діагностики інноваційно-інвестиційного потенціалу представляє чітко сформовану взаємозалежність між процесом реалізації інноваційно-інвестиційного проектування, завданнями проведення діагностики та ухваленням важливих управлінських рішень, що стосуються процесу інвестування в інновації.

Таким чином, підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу дає змогу підприємству у достатній мірі оцінити його та обґрунтувати доцільність здійснення конкретних реальних інвестицій в інновації для досягнення поставленої мети підприємства. Для розвитку форм залучення зовнішніх джерел інвестування в інноваційну діяльність важливого значення набуває наявність відповідної інституційної фінансової інфраструктури, до якої належать інвестиційні фонди, спеціалізовані банки розвитку, венчурні фонди.

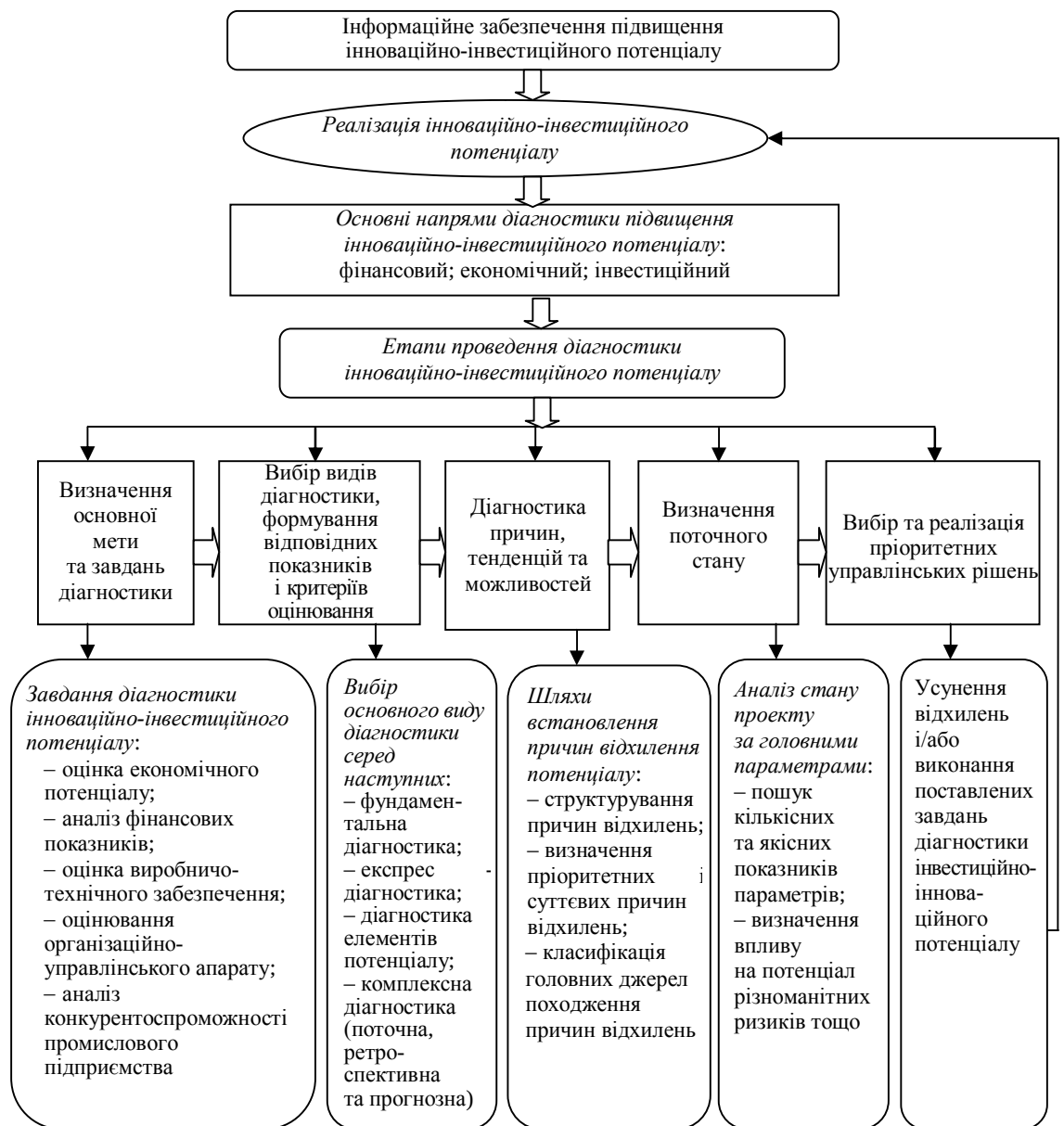


Рис. 4.2. Модель діагностики в системі підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу*
 * розроблено авторами розділу за [2, с. 142–146; 3, с. 98–101]

4.3. Побудова механізму інноваційного розвитку виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів

На основі проведеного дослідження з питань інноваційної діяльності визначимо концептуальні положення побудови механізму інноваційного розвитку виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів. Як відомо, будь-яке підприємство розглядається як виробнича система, тому що його підрозділи (цехи, ділянки, служби, відділи) виступають в ролі підсистем, які складаються з елементів різної ступені важкості (трудовий колектив, пред-

мети і знаряддя праці). Інноваційний розвиток виробничих систем передбачає комплексне впровадження актуальних досягнень науки й техніки (інновацій) у виробничу та управлінську діяльність і має базуватись на таких концептуальних положеннях:

- ресурсне забезпечення: достатня наявність матеріальних, трудових, технічних, прикладних та інфраструктурних можливостей підприємства для впровадження інновацій і реалізації системних перетворень;

- ефективність: динамічне скорочення непродуктивних витрат, збільшення доходу від реалізації продукції, виготовленої за новими технологіями, розширення виробництва і посилення конкурентних позицій підприємства на ринку;

- збалансованість: наявність збалансованої системи кількісної та якісної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінки ефективності впровадження інновацій, системних перетворень;

- керованість: відповідність фактичного стану інноваційного процесу проектному, запланованому, після реалізації процесів зміни системи управління;

- узгодженість: синхронізація за часом, термінами і ресурсам впровадження інноваційних процесів і технологій з необхідними організаційними перетвореннями.

Вибір підприємства в умовах конкретного середовища ґрунтується на результатах оцінки всіх форм інноваційної діяльності, що проявляються в нововведеннях різних типів. С. Ілляшенко пропонує методологічний підхід до попереднього вибору напрямів інноваційного розвитку, який базується на їх відповідності таким чинникам: цілі та інноваційні орієнтири підприємств; забезпеченість ресурсами (інтегральна оцінка достатності фінансових коштів, матеріальних ресурсів, персоналу, інформації; рівень конкурентоспроможності; врахування можливих ризиків керівником, що приймає відповідне управлінське рішення [30, с. 115].

Як результат інноваційної діяльності можна виділити такі структурні перетворення:

- скорочення транзакційних та операційних витрат за рахунок впровадження енерго- і ресурсозберігаючих технологій, модернізації і заміни обладнання, впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління на різних рівнях ієрархії;

- перепроєктування і розширення номенклатури продукції підприємства;

- оптимізація організаційної та управлінської структури підприємства, створення системи контролю якості, сертифікація за прийнятими стандартами (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Характеристика інноваційних структурних змін на промислових підприємствах*

Форма зміни	Характеристика зміни
Модернізація підприємства в цілому	Системний і цілеспрямований процес удосконалення, оновлення виробничого потенціалу підприємства з метою приведення його у відповідність до сучасних вимог і норм, технічних умов, показників якості, заміна морально застарілого і фізично зношеного устаткування, підвищення автоматизації процесів, зниження енергоспоживання, ґрунтується на впровадженні у виробництво досягнень науково-технічного прогресу
Технічне переозброєння підприємства	Комплекс технічно-організаційних заходів щодо підвищення техніко-економічного рівня окремих виробництв, цехів і ділянок, що включає можливість часткової перебудови і розширення існуючих чи впровадження нових об'єктів, удосконалення загальнозаводського господарства і допоміжних служб з метою посилення конкурентних позицій підприємств на ринку за рахунок якісного поліпшення продукції і розширення номенклатури
Реконструкція структурних складових підприємства	Комплекс заходів, спрямованих на докорінну чи часткову перебудову технологічного комплексу діючих підприємств. Реконструкція може бути формою проведення капітального будівництва на підприємстві, здійснюється за спеціально розробленим проектом, має епізодичний характер, спрямована на повне або часткове переустаткування і перебудову виробництва при значному охопленні пасивної частини основних фондів

Продовження таблиці 4.8

Форма зміни	Характеристика зміни
Реінжиніринг	Підвищення загальної ефективності господарських процесів, що передбачає перепроєктування внутрішніх зв'язків підприємства (у ряді випадків радикальне) зі збереженням основних ланок організаційної структури, зміни стилів управління, делегування відповідальності, розширення прав структурних ланок і окремих працівників, стимулювання творчої діяльності з метою скорочення витрат, зростання якості сервісу, швидкості обслуговування партнерів і т.д.
Реструктуризація підприємства	Значні перетворення структури виробництва та організації управління в межах підприємства, зміни організаційної структури, системи управління в цілому, зміна організаційної стратегії, перепрофілювання виробничих підрозділів, впровадження сучасних систем аналітичної обробки даних і автоматизованих експертних систем прийняття рішень з метою підвищення ефективності функціонування підприємства
Реорганізація підприємства	Комплекс найбільш радикальних змін (поділ, приєднання, виділення, скорочення, перетворення й т.п.), що характеризуються переформатуванням юридичної особи з метою одержання додаткового і сукупного ефекту від зміни структури основного і додаткового капіталу, реструктуризації балансу, усунення дублювання повноважень і функцій, скорочення операційних витрат при збільшенні обсягу виробництва, використання ефекту масштабу й т.д.

* складено авторами розділу за [53; 67, с. 148–151]

Побудова механізму інноваційного розвитку підприємства має ґрунтуватися згідно з принципами, наведеними у таблиці 4.9. Зокрема, такими принципами є наступні:

- системності як комплексності інноваційних напрямів;
- адаптивності як пристосованості до існуючих умов;
- ефективності як прибутковості та конкурентоспроможності;
- керованості як зворотності зв'язку і контролю ситуації;
- збалансованості як урегульованості;
- саморозвитку як самостійності та самодостатності.

Таблиця 4.9

Принципи формування механізму інноваційного розвитку виробничих систем*

Принцип	Характеристика принципу
системності	Формування відкритої, динамічної системи імовірнісного характеру управління інноваційним розвитком
адаптивності	Підтримання балансу зовнішніх, сформованих ринковим середовищем, і внутрішніх можливостей розвитку суб'єкта господарювання
самоорганізації	Самостійне забезпечення підтримки обміну різними видами ресурсів: інформаційних, матеріальних, фінансових між структурними складовими підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем
саморегуляції	Коригування системи управління господарською діяльністю підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища
ефективності	Зростання прибутку, розширення масштабів виробництва і можливостей нагромадження капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємства
керованості	Забезпечення відповідності фактичного стану інноваційного процесу бажаному, запланованому стану після реалізації системної трансформації
збалансованості	Інноваційні процеси і проект реалізації системних перетворень повинні бути узгоджені у часі і термінах реалізації і являти собою єдиний процес
вимірності	Має бути сформована система кількісних і якісних показників для оцінки ефективності стратегії інноваційного зростання
саморозвитку	Самостійне забезпечення умов функціонування підприємства відповідно до прийнятої стратегії розвитку

* складено авторами розділу за [31, с. 153–156]

При формуванні і виборі напрямів побудови механізму інноваційного розвитку виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів необхідно враховувати сукупність факторів, що визначають можливості їх реалізації, які, на нашу думку, доцільно поділити на дві групи: фактори впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства; фактори впливу внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Фактори, що впливають на побудову механізму інноваційного розвитку виробничих систем*

Види факторів	Фактори впливу	Фактори, що сприяють розвитку	Фактори, які стримують розвиток
Фактори впливу зовнішнього середовища			
Що характеризують рівень конкуренції на ринку	Кон'юнктура ринку, динаміка розвитку конкурентних виробників, кон'юнктура розвитку зовнішніх ринків	Розвиток конкуренції, високий попит на інноваційну продукцію, підвищення платоспроможності споживачів	Високий економічний ризик, відсутність інформації про ринки
Фінансово-економічні	Система банківського кредитування, рівень інфляції, стан ринку цінних паперів, система оподаткування	Розвинута система пільгового оподаткування та кредитування, страхування інноваційних ризиків	Недостатня кількість і різноманітність джерел фінансування
Обумовлені рівнем науково-технічного прогресу	Сприятливий інноваційний клімат, розвиток кластерних об'єднань, прискорення процесів трансферу результатів	Високий рівень науково-технічного розвитку, міжнародна науково-технічна кооперація	Відсутність достовірної інформаційної бази щодо інноваційних розробок
Фактори впливу внутрішнього середовища			
Фактори поточного функціонування підприємства	Виробнича, маркетингова, логістична, збутова діяльність, впровадження ресурсозберігаючих технологій	Наявність резервів різних видів ресурсів для здійснення інноваційного розвитку	Нестача власних коштів і ресурсів, орієнтація на усталені ринки, високий економічний ризик
Фактори стратегічного розвитку підприємства	Перспективне планування технічного розвитку підприємства, його виробничої бази	Наявність гнучкої системи управління, міжнародної науково-технологічної кооперації, формування цільових груп	Орієнтація на усталені ринки, на короткострокову окупність, відсутність інформації про ринки
Фактори соціального стану підприємства	Морально-психологічний клімат, система мотивації в досягненні загальних цілей виробництва	Розвинута система матеріальних заохочень до впровадження інноваційних розробок	Відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці

* розроблено авторами розділу за [10, 17, 67]

На нашу думку, особливе значення для ефективного інноваційного розвитку виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів мають такі фактори:

- відповідність продукції підприємства потребам споживачів;
- нестабільність розвитку економічних процесів зовнішнього (зміни чинного законодавства, системи державного регулювання інноваційного розвитку, податкового регулювання) і внутрішнього середовища;
- рівень розвитку внутрішнього середовища (забезпечення ресурсами, фінансово-економічний стан підприємства, наявність кадрів високої кваліфікації).

Механізм інноваційного розвитку виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів, які функціонують на основі інноваційного підходу, має вирішувати ряд завдань, що забезпечить ефективний розвиток таких систем, зростання їх конкурентоспроможності:

- постійне оновлення номенклатури продукції та підвищення її якісних властивостей;
- технологічне і структурне удосконалення виробництва для розширення виробництва конкурентоспроможної продукції;
- підвищення ефективності виробничої і збутової діяльності за рахунок зростання продуктивності праці і зниження всіх видів витрат;
- формування і реалізація стратегії розвитку підприємства на основі впровадження найперспективніших досягнень техніки і технології;
- узгодження діяльності всіх підрозділів підприємства в інноваційному процесі.

Система управління інноваційним розвитком виробничих систем за допомогою механізму має забезпечувати виконання ряду функцій (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Функції механізму управління інноваційним розвитком виробничих систем*

Вид функції управління	Зміст функції управління
Моніторинг зовнішнього середовища	Аналіз поточної кон'юнктури ринку, визначальних її факторів, правових умов інноваційної діяльності в цілому і в розрізі окремих його сегментів, пов'язаних з діяльністю підприємства окремих форм інвестицій, прогноз розвитку кон'юнктури
Аналіз внутрішнього стану підприємства	Аналіз результатів інноваційної діяльності, розрахунок ефективності діяльності підприємства, визначення її сильних і слабких сторін, обґрунтування тенденції його розвитку
Вибір напрямів інноваційного розвитку господарського механізму	На основі методу SWOT-аналізу визначення зовнішніх впливів і загроз, сильних і слабких сторін діяльності підприємства, відбір інноваційних проєктів, найбільш відповідних діяльності підприємства; проведення оцінки економічної ефективності
Формування цільового ринку для реалізації проєктів інноваційного розвитку	Вибір цільових сегментів чи ніш ринку для реалізації варіантів інноваційного розвитку
Аналіз і кількісна оцінка ризиків на етапах інноваційного розвитку	Використання методів і моделей врахування можливих ризиків для прийняття і коригування управлінських рішень)
Формування перспективних напрямів інноваційного розвитку	Формування системи цілей, пріоритетних завдань на поточний і довгостроковий інноваційного розвитку
Формування структури управління інноваційним розвитком	Формування оптимальної організаційної структури системи управління відповідно до системи поставлених цілей і складу завдань
Планування діяльності за обраними напрямками інноваційного розвитку	Розробка перспективних і поточних планів, прогнозування потреби в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації розроблених інноваційних планів за окремими етапами їх здійснення; визначення можливості використання залучених і власних коштів
Контроль за ходом виконання завдань інноваційного розвитку	Виявлення та усунення причин відхилень від наміченої програми інноваційного розвитку (за термінами, обсягами тощо)
Розробка управлінських рішень про пошук нових напрямів інноваційної діяльності	Підготовка рішень про коригування і зміну пріоритетів діяльності, про розроблення нових варіантів інноваційного розвитку

*складено авторами розділу за [28, с. 105; 48, с. 89; 62, с. 520–522]

При управлінні інноваційною діяльністю необхідно враховувати як потенційні можливості інновації для формування конкурентних переваг, так і ресурсні можливості підприємства щодо впровадження інновацій, що потребує економічного обґрунтування їх доцільності, вибір

того із альтернативних варіантів, який забезпечить економічний ефект, який суттєво перевищить вкладені у реалізацію ресурси.

Ефективність механізму інноваційного розвитку виробничих систем у значній мірі залежить від виваженої державної інноваційної політики, поєднання державних важелів регулювання інноваційної діяльності і розвитку ринкових відносин, створення сприятливого інвестиційного клімату для розширення зовнішніх і внутрішніх інвестицій в оновлення промислових підприємств, формування пільгової системи оподаткування.

Найважливішим завданням державної інноваційної політики має бути формування узгодженої взаємодії наукових, фінансових установ і виробничих підприємств, системи сприяння розвитку інноваційній діяльності підприємств і поширення інновацій на промислових підприємствах.

Державна підтримка інноваційного розвитку промислових підприємств може здійснюватися шляхом прямого фінансування (система пільгового кредитування, оподаткування, митного обкладення, грантів тощо) і непрямого (надання повністю чи частково безоплатних послуг в інфраструктурній, інформаційній, правовій та інших сферах). Відповідно до Закону України “Про інноваційну діяльність”, державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється у таких напрямках:

- визначення та підтримка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;
- формування та реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки й стимулювання інноваційної діяльності;
- фінансова підтримка виконання інноваційних проектів;
- підтримка функціонування та розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [42, с. 127–130].

На рис. 4.3 представлено складові індикативного регулювання діяльності виробничих систем.

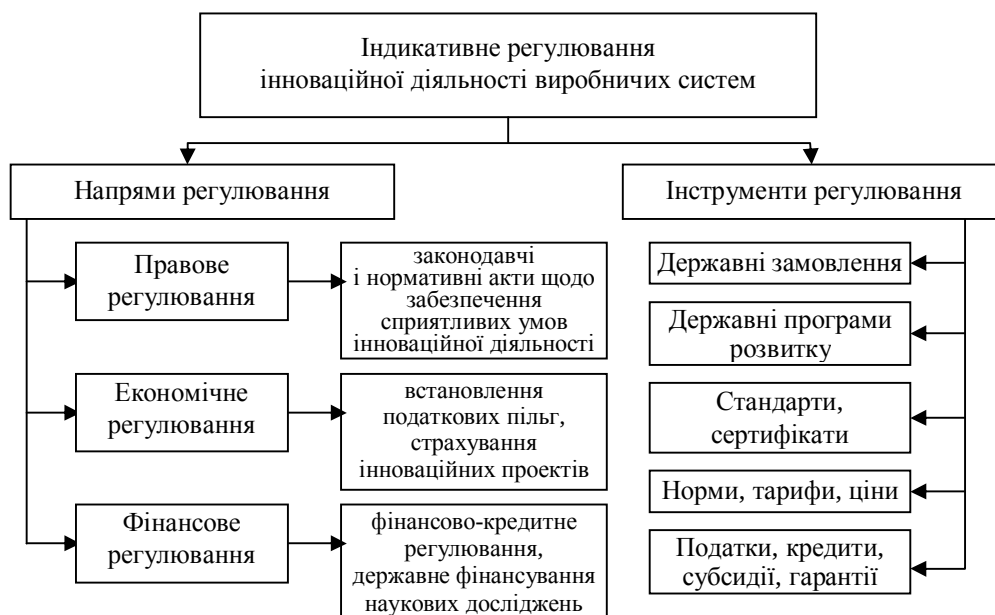


Рис. 4.3. Складові індикативного регулювання інноваційної діяльності виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів*

* розроблено авторами розділу

Комплексне узгодження правового, економічного і фінансового напрямів державного регулювання сприятиме зростанню інноваційної активності промислових підприємств, як структурних елементів виробничих систем, і як наслідок, підвищенню ефективності їх діяльності та рівня конкурентоспроможності. На рис. 4.3 представлено концептуальну модель механізму підвищення інноваційного розвитку виробничих систем.

Формування механізму інноваційного розвитку відповідно до запропонованої концептуальної моделі прийняття управлінських рішень, адекватних змінам зовнішнього і внутрішнього середовищ, має бути спрямоване на зростання конкурентоспроможності продукції та ефективності діяльності промисловості виробничих систем.

На сучасному етапі функціонування виробничих систем характерним є формування таких моделей розвитку, які узгоджують поточну виробничу діяльність з потенційними можливостями інноваційного розвитку на основі прогресивних досягнень науки, техніки, технологій, впровадження сучасних методів управління [19, с. 25].

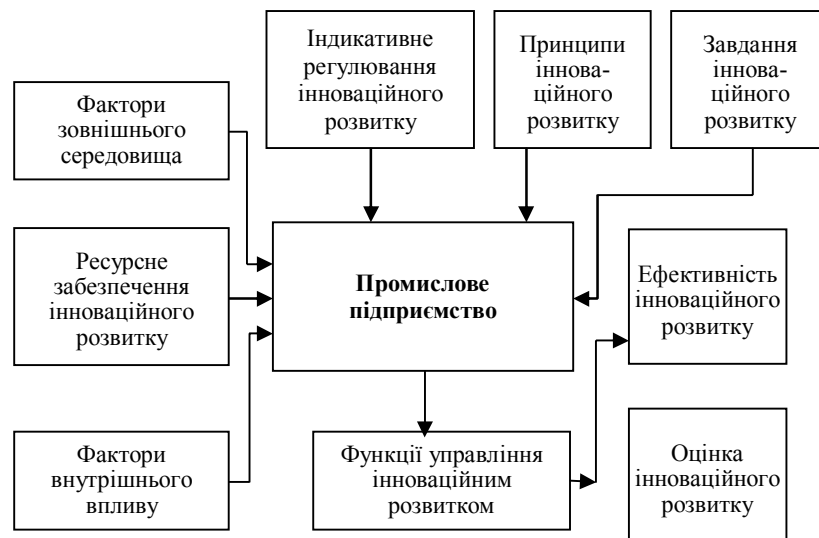


Рис. 4.4. Концептуальна модель механізму інноваційного розвитку виробничих систем
* побудовано авторами розділу

Найчастіше використовується змішана модель інноваційного розвитку виробничих систем, яка дає можливість формування різних напрямів інноваційного розвитку, зменшення можливих ризиків, розширення джерел фінансування, матеріально-технічних і наукових зв'язків. Вибір конкретної моделі інноваційного розвитку визначається стратегічними цілями розвитку підприємства, його розміром, видами продукції, яка виготовляється, фінансовим станом та іншими чинниками.

Розвиток господарської діяльності виробничих систем супроводжується розширенням та ускладненням технологічних, постачальницьких, збутових та інших видів взаємозв'язків, створенням нових структурних об'єднань різних типів (див. табл. 4.12).

Отже, механізм інноваційного розвитку промислових підприємств, як структурних елементів виробничих систем, в умовах посилення ролі євроінтеграційних процесів повинен включати, як ми вже розглядали раніше, функції, фактори, принципи та моделі інноваційного розвитку виробничих систем. Збір і пошук інформації, яка потрібна під час аналізу розробки механізму інноваційного розвитку промислових підприємств, мають бути здійснені за чітко визначеною послідовністю. Це дасть змогу зібрати та згрупувати всю інформацію, яка впливає на інноваційний розвиток підприємства.

Таблиця 4.12

Характеристика основних моделей інноваційного розвитку виробничих систем*

Модель	Характеристика	Мета	Результат
Державної підтримки	Виконання держзамовлень за рахунок коштів державного бюджету	Вирівнювання науково-технічного потенціалу України і розвинених країн світу; забезпечення продовольчої безпеки держави	Забезпечення населення товарами народного споживання; розробка і виробництво конкурентоздатної продукції для задоволення внутрішніх потреб та виходу на світовий ринок
Локального інноваційного середовища	Концентрація наукового, виробничого і фінансового потенціалу в інноваційного розвитку	Розроблення нових продуктів, техніки, технологій	Стратегічні випереджаючі інновації з метою одержання вирішальних конкурентних переваг на ринку в перспективі
Внутрігалузові кластери	Поєднання галузевої науки, досліджень, розробки і виробництва в єдиний інноваційний ланцюг	Концентрація матеріальних і фінансових ресурсів на вирішенні проблем промислових підприємств	Вивчення конкурентних переваг; розроблення і трансфер нових технологій та продуктів
Розвиток науково-технічних комплексів	Створення інноваційної системи за умови інтеграції чинників впливу на виробничу діяльність	Підвищення якості науково-технічного потенціалу при мінімальних витратах ресурсів; трансфер технологій	Реакція на зміни у зовнішньому середовищі та нові перетворення, здійснювані конкурентами; дифузія інновацій
Світове співробітництво	Міжнародне науково-технічне співробітництво	Підвищення якості наукового потенціалу; впровадження передових світових досягнень	Широкий обмін науковими результатами і технологіями; використання передового світового досвіду
Змішана модель	Узгоджене поєднання елементів попередніх моделей	Задоволення різних інноваційних інтересів підприємств	Гармонійний інноваційний розвиток підприємства

* розроблено авторами розділу за [55; 56; 60]

4.4. Вибір чинників та формування критеріїв підвищення інвестиційного потенціалу суб'єктів ринку праці

Чинники підвищення інвестиційного потенціалу доцільно класифікувати за ознакою середовища впливу на дві групи: фактори, які здійснюють свій вплив у межах підприємства (фактори внутрішнього впливу), а також ті, що існують поза підприємством (фактори зовнішнього впливу). Так, з огляду на наведене, пропонуємо виділяти фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на рівень інвестиційного потенціалу підприємства. Проведений аналіз дає змогу виділити для промислових підприємств наступні три складові зовнішніх факторів впливу на рівень інвестиційного потенціалу підприємства:

- державні важелі впливу на рівень інвестиційної діяльності;
- загальнополітична та соціально-економічна ситуація в країні;
- загальний стан світового фінансового ринку.

Водночас кожен із цих складових можна розділити на сукупність факторів, що в тій чи іншій мірі визначають інвестиційні можливості підприємств. Сукупність зовнішніх факторів представлено на рис. 4.5.

Одними із найбільш вагомих зовнішніх факторів, які вплинули на рівень інвестиційного потенціалу на промислові підприємства стали недоліки в організаційно-економічному та

інституційному забезпеченні економічних процесів. Це можна пояснити тим, що забезпечення інвестиційної діяльності часто носить характер взаємної неузгодженості, дублювання, орієнтації в більшості випадків на державне ресурсне забезпечення. Загострюють коло вказаних проблем кризові явища в країні; нестабільність зовнішньополітичної ситуації в державі; неефективна інвестиційна політика країни; нестабільність економічної системи та податковий тиск; відсутність страхового відшкодування втрат і чітко сформованих правових гарантій для інвестора.

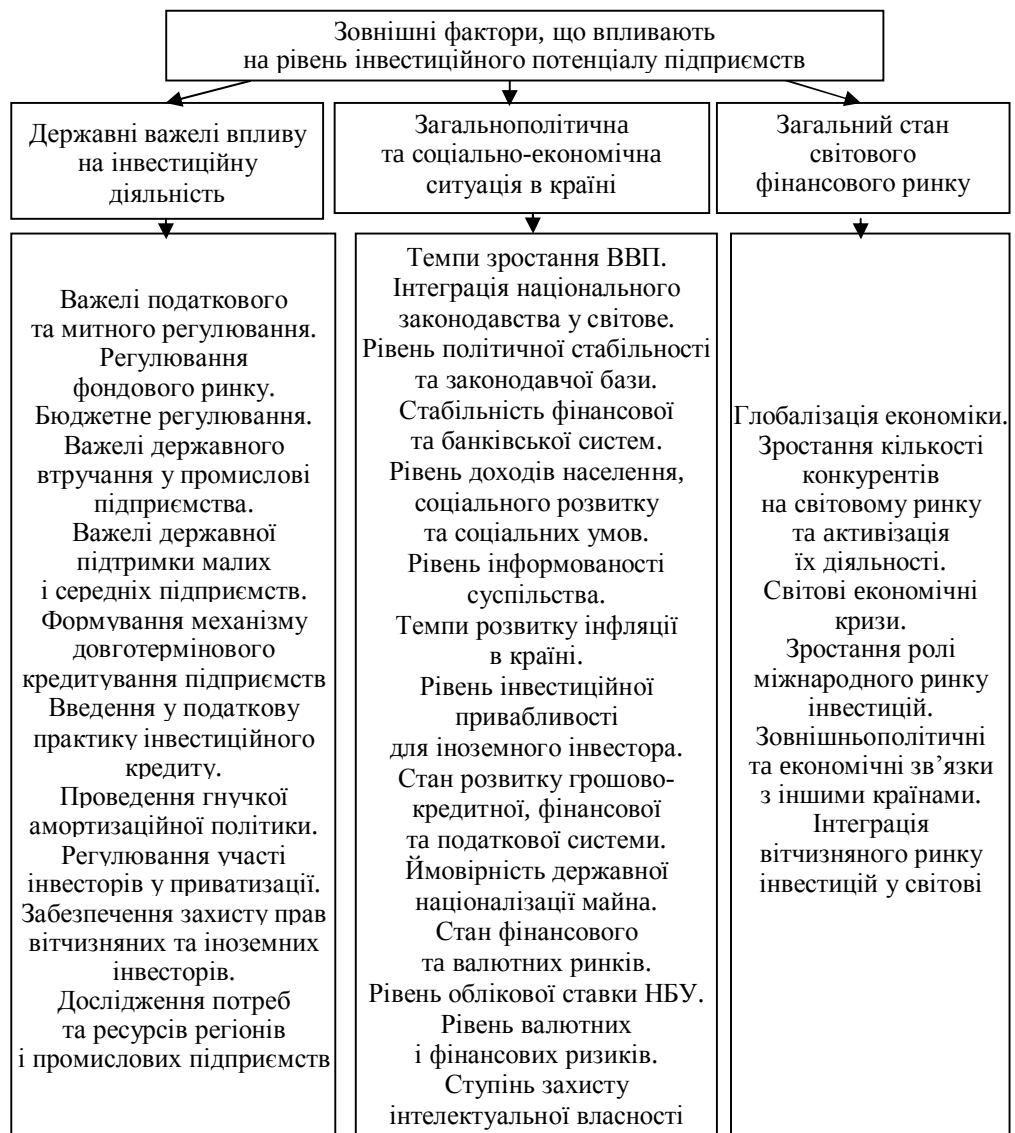


Рис. 4.5. Вплив зовнішніх факторів на рівень інвестиційного потенціалу промислових підприємств*

* розроблено авторами розділу

Внутрішні фактори, що впливають на інвестиційну політику всередині підприємства, згрупуємо наступним чином: виробничі, фінансово-інвестиційні, маркетингові, інтелектуально-кадрові та технологічні (рис. 4.6).

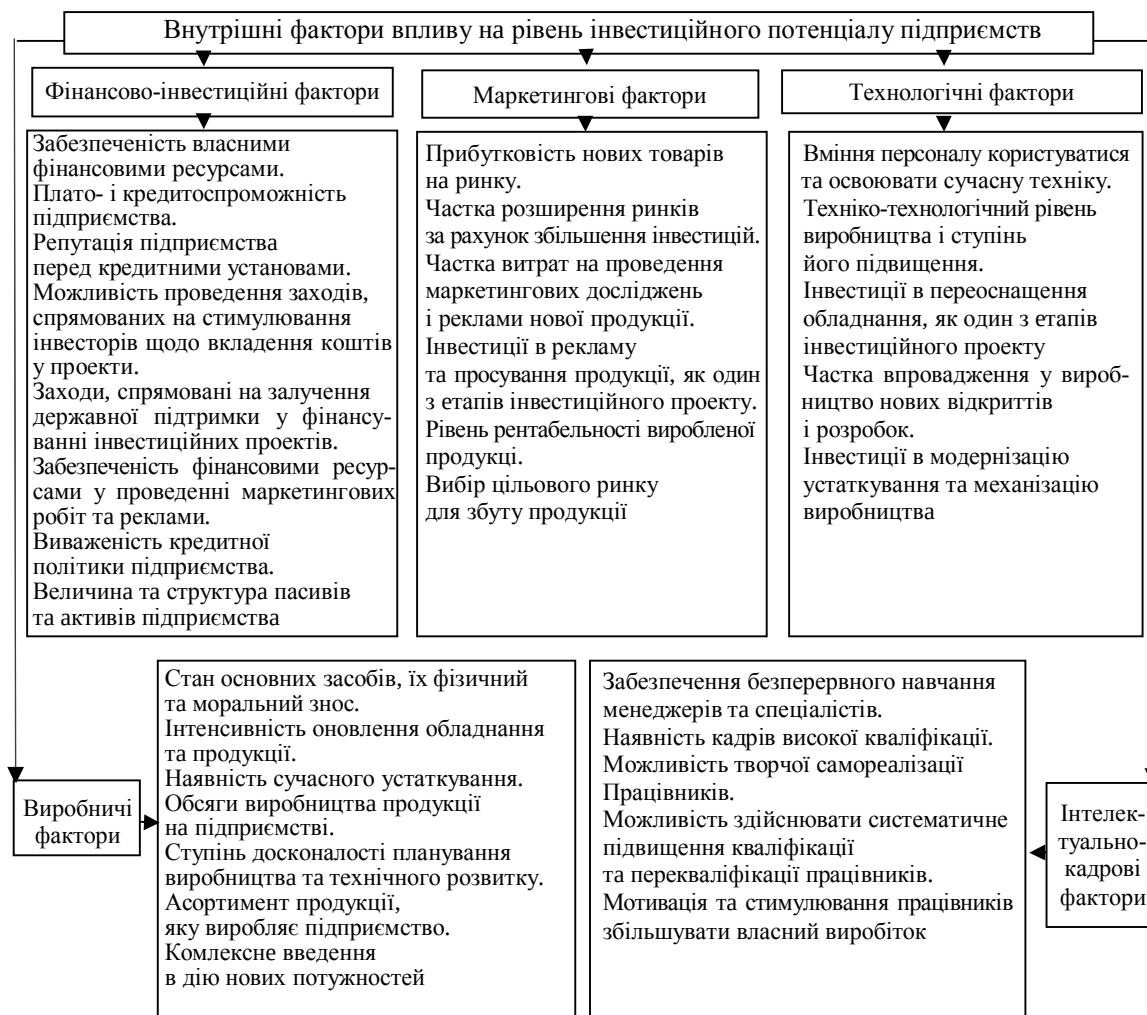


Рис. 4.6. Вплив внутрішніх факторів на рівень інвестиційного потенціалу промислових підприємств*

* власні дослідження авторів розділу

Серед вказаних факторів варто відзначити, що загострення соціально-політичної ситуації в країні та підвищення рівня політичного ризику призвело до різкого зниження інвестиційної привабливості країни, що не могло не відобразитись на інвестиційній діяльності підприємств.

Водночас наявність високого рівня інфляції призвела до збільшення собівартості продукції та зниження купівельної спроможності населення; погіршився загальний рівень інвестиційних можливостей вітчизняних фінансових груп, збільшився ризик банкрутства банків та підвищився рівень кредитних ставок комерційних банків.

Найбільш детальніше внутрішнє середовище підприємства характеризує оцінка його фінансового стану.

До критеріїв, що визначають ефективність інвестиційної діяльності підприємства слід віднести: прибуток, прибутковість, якість продукції, частка ринку, беззбитковість тощо. Водночас досить важливо при цьому здійснити розрахунок і відстежити напрямок потоку грошей: капітальні витрати, віднесені на викуп землі та підготовку місця, будівництво будинків та споруд, придбання (проектування, виготовлення) машин та устаткування, навчання та підготовка фахівців; поточні витрати, до яких входять сировина та матеріали, паливо та енергія,

праця і т. ін.; дохідні статті, серед яких виділяють економію витрат, роялті, урядові позики тощо [6, с. 234].

Фінансові показники оцінки інвестиційної діяльності підприємства є одними із провідних, що використовуються з метою ухвалення найбільш прийнятного інвестиційного рішення. За сучасних умов господарювання основним критерієм відбору є максимізація власного фінансового результату. Разом з тим, сучасна економіко-політична ситуація вимагає від промислових підприємств використання усіх необхідних механізмів, спрямованих на забезпечення безперервного зростання виробництва, а також створення постійного внутрішнього попиту на продукцію, що випускається; заміну імпортних товарів вітчизняними аналогами, а також завоювання світових товарних ринків, що виводить на перший план.

Варто зазначити, що потреба розвитку промисловості, в тому числі, на сьогодні знаходить віддзеркалення в основних урядових ініціативах (зокрема, на це спрямовані реформи в податковому законодавстві, розробка системи фінансової підтримки промисловості). Проте, не дивлячись на незначне поліпшення в кредитно-банківській системі, а також на поживлення вітчизняного фондового ринку, інвестиційні потреби промислових підприємств, суттєво перевищують наявні можливості банківської системи України, а фондовий ринок на сьогодні практично не виконує поставлені перед ним інвестиційні функції.

Використовуючи аналіз ліквідності промислових підприємств, можна здійснити оцінювання та обґрунтування необхідності зміни існуючого бізнесу (розширення, придбання чи створення нового для підприємства бізнесу, згорання, продажу існуючого бізнесу, реорганізації, реструктуризації), розрахувати потенційні зміни показників.

В свою чергу, інвестори оцінюють вже ті проекти, котрі вибрані підприємством, що їх реалізовує у взаємодії з інвестором з приводу забезпечення фінансовими ресурсами цих проектів. При цьому інвестор може оцінити зміни у фінансових показниках, що виникають в процесі реалізації інноваційно-інвестиційних проектів.

В економічній практиці аналіз фінансових показників оцінки інвестиційної діяльності підприємств виробляється разом із використанням фінансових коефіцієнтів, що дають змогу у вартісному вираженні представити різні параметри функціонування промислового підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити у стандартизованих показниках міру відповідності стратегії підприємства інтересам зацікавлених осіб: менеджерів, акціонерів, позикодавців.

Діагностика фінансового стану підприємства в умовах ринкових відносин особливо важлива для вирішення конкуренції і фінансової стабільності, надійності підприємства як партнера. Значною мірою втрачає значення контроль виконання планів, які регламентують діяльність підприємств, зростає потреба в аналізі платоспроможності і ліквідності підприємства.

Найбільш важливим моментом при діагностиці фінансової стійкості підприємства є розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, а саме: коефіцієнт автономії (фінансової незалежності); коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнти забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами; коефіцієнт довгострокових зобов'язань; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнт поточних зобов'язань (див. табл. 4.13).

У короткостроковій перспективі критеріями, за якими можна оцінити фінансовий стан підприємства виступають його ліквідність та платоспроможність. Що стосується такого поняття, як ліквідність підприємства, то під ним розуміють здатність підприємства за рахунок наявних активів розраховуватися зі своїми зобов'язаннями, що можуть використовуватися з метою погашення боргів.

Активи підприємства за ступенем ліквідності поділяють на такі види [4, с. 318–321]:

- найбільш ліквідні активи, тобто грошові кошти підприємства та короткострокові фінансові вкладення (A1);
- активи, які швидко реалізуються, що становлять дебіторську заборгованість та інші активи (A2);

– активи, які повільно реалізуються, до яких входять статті розділу 2 “Запаси і затрати”, що не включають статті “Витрати майбутніх періодів” та статті “Довгострокові фінансові вкладення”, а також стаття “Розрахунки з учасниками” розділу 1 активу (А3);

– активи, які досить складно реалізуються – статті розділу 1 активу балансу, що не включають статі, котрі увійшли до попередньої групи (А4).

Таблиця 4.13

Фінансові показники оцінки інвестиційної діяльності підприємства*

Коефіцієнт	Формула	Нормативне значення
Коефіцієнти ліквідності		
– швидкої ліквідності	$K_{шк} = \frac{\text{Сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,5–1,0
– абсолютної ліквідності	$K_{абс} = \frac{\text{Сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,2–0,35
– покриття	$K_n = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Позичковий капітал}}$	1–1,5
Показники оцінки фінансової стійкості підприємства		
– автономії	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}$	>0,5
– фінансової залежності	$K_{фз} = \text{Баланс} - \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}$	>1,0
– забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	$K_{зок} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,1
– довгострокових зобов'язань	$K_{оз} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Довгострокові зобов'язання} - \text{Поточні зобов'язання}}$	>0,5
– забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{звот} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,1
– поточних зобов'язань	$K_{пз} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}$	>0,5
– маневреності власного капіталу	$K_{мвк} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,4

* розроблено авторами розділу за [16, с. 209–215; 20, с. 480–483]

Групування пасивів балансу за ступенем терміновості їх оплати відбувається наступним чином:

- термінові зобов'язання, до котрих відноситься кредиторська заборгованість (П1);
- короткострокові пасиви, до яких входять короткострокові кредити і позикові кошти (П2);
- довгострокові пасиви, до яких відносять довгострокові кредити і позикові кошти (П3);
- постійні пасиви, що є статтями розділу 1 пасиву балансу (П4).

Для того, щоб визначити ліквідність балансу, варто співставити підсумки наведених груп активу та пасиву. Баланс вважається ліквідним, якщо мають місце такі співвідношення:

1. $A1 \geq П1$;
2. $A2 \geq П2$;

3. $A3 \geq P3$;

4. $A4 \leq P4$.

При цьому, якщо виконуються перші три обов'язкові умови ліквідності $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то виконується і остання нерівність $A4 \leq P4$, яка має балансуєчий характер та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів та означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.



Рис. 4.7. Аналіз статей активу та пасиву балансу для оцінки ліквідності підприємства*

*розроблено авторами розділу за [46, с. 121]

Невиконання однієї із перших трьох нерівностей є свідченням порушення ліквідності балансу. Разом з тим, нестачу коштів по одній із груп активів можна лише теоретично компенсувати їх надлишком по іншій групі, адже при цьому відбувається компенсація за вартісною величиною. Проте у реальній платіжній ситуації активи, які є менш ліквідними, не можуть замінити ті, що є більш ліквідними. Через те, якщо будь-яка із нерівностей має знак, що є протилежним зафіксованому в оптимальному варіанті, більшою чи меншою мірою ліквідність балансу буде відрізнятися від абсолютної. Разом з тим, аналізу тільки ліквідних активів підприємства далеко недостатньо для визначення ступеня його платоспроможності, тому на практиці розраховують деякі інші показники.

Коефіцієнти ліквідності в оцінці фінансового стану підприємства є найбільш важливими. Ці показники визначають стан ділової активності підприємства та його ефективність, спроможність наявними власними коштами розраховуватися з кредиторами, акціонерами, бюджетом, банками. Виходячи з цього, розрізняють:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності;
- коефіцієнт загальної (покриття) ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частину короткострокової заборгованості, яку підприємство має терміново погасити. Свідченням нераціонального використання фінансових ресурсів є високе значення даного показника. Нормативне значення даного коефіцієнта повинно перевищувати 0,2...0,3, проте на практиці значення бувають значно нижчими [4, с. 319].

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань здатне погасити підприємство за рахунок найбільш ліквідних оборотних засобів – грошових коштів або їх еквівалентів, фінансових інвестицій, а також дебіторської заборгованості [4, с. 319]. Цей по-

казник показує платоспроможність підприємства щодо погашення ним поточних зобов'язань, якщо виконується домовленість щодо своєчасного здійснення розрахунків із дебіторами.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Він надає можливість визначити загальну оцінку ліквідності активів, що показує скільки гривень поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань підприємства. Значення цього коефіцієнта вважається нормальним в межах 1,5...2,5, але не менше 1.

Разом з тим, на його визначення впливає галузева приналежність підприємства, структура запасів, тривалість виробничого циклу, рівень дебіторської заборгованості та інші фактори [4, с. 320].

В якості основних критеріїв, що забезпечують зацікавленість інвесторів до вкладання коштів у розвиток промислового підприємства можна виділити:

- створення режиму сприяння надходженню інвестицій на підприємства з боку будь-яких зацікавлених сторін;
- зменшення податкового тиску як основний стимул виробництва товарів та підтримка власних товаровиробників з метою стабільного зростання економіки, стратегічної незалежності від зовнішніх ринків;
- інвестування, спрямоване на приведення номенклатури та асортименту виробництва відповідно до вимог ринку;
- заходи, спрямовані на підтримку замкнутих виробничих циклів;
- внесення змін до податкової та митної системи регулювання з метою оновлення виробництва та впровадження новітніх технологій;
- запровадження механізмів стимулювання самофінансування розвитку підприємства;
- створення стимулів щодо підвищення ефективності використання ресурсів;
- підтримка безперервного випуску інноваційної продукції.

4.5. Розробка інтегральної системи підвищення потенціалу суб'єктів господарювання на основі реалізації інвестиційних проектів

Підвищенню інвестиційного потенціалу промислових підприємств передують формування інтегральної системи, основою якої має бути: перетворення організаційно-управлінського забезпечення послідовності виконання інвестиційних проектів; формування ефективних організаційних структур, що сприяють активізації інвестиційної діяльності; нормативно-правове регулювання, що формує єдину систему нормативних актів, котрі визначають права та обов'язки учасників інвестиційного проектування; економічні перетворення, що покликані врегульовувати економічні взаємовідносини між підприємствами та галузями шляхом досягнення поставленої мети інвестиційної діяльності; компенсація витрат в процесі реалізації інвестиційних проектів, їх фінансування.

Формування ефективної інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу є основним інструментом успішної адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища, що забезпечує досягнення найкращих та оптимальних в конкретній ситуації кінцевих результатів. Разом з тим, з метою виходу підприємств із затяжної економічної кризи досить важливим кроком є збільшення обсягів залучення інвестицій, що сприяє процесу впровадження прогресивних технологій, зростання продуктивності праці та загалом підвищенню життєвого рівня населення.

З метою розробки інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу підприємства, в першу чергу, варто визначити власне сутність самої системи як такої. За своєю сутністю термін "система" належить до найбільш загальних та універсальних визначень [68, с. 89].

Не дивлячись на те, що система перебуває у постійному русі та характеризується різноманітними змінами, відмітимо, що завжди існує зміна, яка визначає систему як обмежену єд-

ність і характеризується певною формою руху. Так як вища форма руху містить нижчі, то системи, окрім їх специфічних характеристик, мають загальні властивості, які існують незалежно від їх природи. Ця сукупність властивостей і дає змогу визначити термін “система” як найрізноманітніші сукупності.

За своїм змістом поняття “система” характеризується двома протилежними властивостями: обмеженістю, що є зовнішньою властивістю системи, та цілісністю, котру відносять до внутрішніх властивостей, що формується в процесі розвитку. Разом з тим, інтеграція є поєднанням різноманітних складових частин в одне ціле, які утворюють новий уклад уже розвинених складових. Тому у нашому дослідженні під системою будемо розуміти відмежовану, взаємопов’язану множину, що визначає об’єктивне існування окремих взаємопов’язаних елементів і не містить специфічних обмежень, що є властивими для окремих систем.

У цьому аспекті до найважливіших властивостей системи віднесемо наступні: обмеженість (інтегральна система обмежена власними елементами), цілісність (інтегральна система є самостійною одиницею, цілісність якої можна описати завдяки характеристиці її складових), ієрархічність (елементи інтегральної системи чітко підпорядковані та впливають один з одного), структурованість (інтегральна система структурована залежно від функцій та мети, яку вона виконує), взаємодія із середовищем (у розрізі своїх елементів інтегральна система взаємодіє з іншими системами), множинність описів (залежно від підходу (дискриптивного та конструктивного) інтегральну систему можна трактувати по-різному).

Узагальнюючи вказане приходимо до висновку, що побудова інтегральної системи здійснюється у наступній послідовності:

- визначається мета, яку повинна забезпечувати система;
- виділяються функції, що забезпечують досягнення цієї мети;
- здійснюється пошук та створюється структура, що забезпечує виконання функцій (в нашому випадку створюється механізм);
- здійснюється ліквідація проблемної ситуації.

Завдяки досягненню поставленої мети визначається стан, до якого прямує об’єкт. Як правило, мета виникає із проблемної ситуації, яку неможливо вирішити у зв’язку із нестачею коштів, які, виходячи із наших досліджень мають бути спрямовані на реалізацію інвестиційних проектів та підвищення на цій основі інвестиційного потенціалу.

Так, основною метою формування інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу є створення дієвого механізму реалізації інвестиційних проектів та підвищення їх ефективності, що досягається завдяки наступному:

- прогнозуванню результатів діяльності підприємства завдяки обсягам інвестицій у виробництво;
- забезпеченню достатнього рівня прибутковості та терміновості досягнення поставлених цілей;
- аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства та доцільності залучення інвестицій;
- визначенню сильних та слабких сторін підприємства;
- визначенню шляхів підвищення інвестиційного потенціалу підприємства;
- розробленню стратегії реалізації інвестиційного потенціалу підприємства.

За нашими судженнями, сутність інтегральної системи полягає в тому, що створюється єдиний механізм реалізації інвестиційних проектів, для функціонування якого, з одного боку, необхідне постійне залучення грошей, а з іншого боку – забезпечення постійного відбору, підготовки та реалізації нових інвестиційних проектів. Реалізація інвестиційних проектів створює додаткові доходи підприємства, які, у свою чергу, забезпечують підвищення інвестиційного потенціалу промислового підприємства.

Стратегія підвищення інвестиційного потенціалу повинна відповідати потребам антикризового управління, фінансовому стану підприємства, містити раціоналізацію обороту обігових коштів та оптимізацію структури джерел їхнього фінансування; пошук та реалізацію ефек-

тивних шляхів розширення обсягів активів з метою забезпечення основних напрямів розвитку; забезпечення достатнього рівня самофінансування виробничого розвитку підприємства за рахунок прибутку та ефективної амортизаційної політики; досягнення найефективніших та найдоцільніших умов залучення позикових коштів.

Таким чином, досягнення поставленої мети нашого дослідження – створення інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу підприємства в механізмі реалізації інвестиційних проектів забезпечується виконанням таких умов:

- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;
- організаційна забезпеченість інвестиційного потенціалу;
- інформаційна забезпеченість інвестиційного потенціалу;
- проведення фінансово-економічних розрахунків;
- оцінка ризиків під час реалізації інвестиційного проекту;
- пошук шляхів ухилення від ризику або його мінімізація;
- планування та контроль.

Важливо зазначити, що інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу в механізмі реалізації інвестиційних проектів повинна мати результат, а саме збільшення обсягів залучення інвестицій; успішна реалізація інвестиційних проектів; підвищення інвестиційного потенціалу; покращання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Підсумовуючи наведене, можна стверджувати, що основними завданнями створення інтегральної системи, з точки зору її максимальної ефективності, можуть бути:

- удосконалення відтворювальної структури капіталовкладень, збільшення питомої ваги витрат на технологічне переозброєння та реконструкція наявних підприємств шляхом зменшення питомої ваги нового будівництва у сфері виробництва;
- покращання технологічної структури капіталовкладень, збільшення питомої ваги устаткування, що входить до їх складу, та відповідне скорочення будівельно-монтажних робіт;
- пріоритетне забезпечення капіталовкладеннями прогресивних напрямів науково-технічного прогресу, що знижують ресурсомісткість виробництва і підвищують якість продукції;
- зміна галузевої структури капіталовкладень завдяки значному підвищенню життєвого рівня населення.

Інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу надає механізму реалізації інвестиційних проектів промислового підприємства гнучкості та стійкості до несприятливих явищ у зовнішньому середовищі.

Водночас, як показує проведений аналіз, на рівень інвестиційного потенціалу промислових підприємств в Україні впливає низка факторів, серед яких основними є політичні, економічні та соціальні. Тому, при формуванні дієвої інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу промислових підприємств важливо враховувати фактори, що впливають на її створення та функціонування.

Економічні фактори є основою функціонування промислових підприємств і створюють умови для розподілу ресурсів на всіх рівнях галузі. Тому з боку Уряду досить важливо проводити низку заходів, що спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості промислових підприємств. Покращання макропоказників, урегулювання курсу національної валюти та ефективна політика Уряду створюють можливість позитивних зрушень у формуванні інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу промислових підприємств.

Інституціональні фактори, що визначають сферу ділової активності країни та можливості одержання необхідних ресурсів для підприємств та їх ефективного функціонування, з однієї сторони, визначають стабілізацію промислових підприємств. Проте, з іншого боку, корупційність влади, нестабільність політичних процесів та нормативно-правового розвитку економічної діяльності здійснюють несприятливий вплив на ефективність запровадження стратегічних програм розвитку промислових підприємств.

Соціальні фактори формують основні передумови економічного розвитку промислових підприємств в певному соціальному середовищі.

Таким чином, на формування інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу промислових підприємств впливає низка факторів (інституціональні, економічні, соціальні), що визначають процес здійснення інвестиційної діяльності на різних рівнях його реалізації (мікро-, мезо- та макрорівні), табл. 4.14.

Таблиця 4.14

Фактори, впливу на формування інвестиційного потенціалу промислового підприємства*

Рівні впливу		
макрорівень	мезорівень	мікрорівень
Інституціональні фактори		
– внутрішня та зовнішня політична стабільність у країні; – гарантія прав та свобод особистості; – рівень державного втручання в економіку країни; – торговельна політика країни; – ступінь інтегрованості національного законодавства у світове; – стабільність фінансового, господарського та податкового права; – ступінь захисту інтелектуальної власності в країні; – діяльність митної політики та участь у світових організаціях; – рівень захисту прав вітчизняних та іноземних інвесторів	– внутрішня та зовнішня політична стабільність регіону; – гарантія прав та свобод особистості; – рівень державного втручання в економіку промислового підприємства; – підтримка малих і середніх промислових підприємств; – торговельна політика галузі; – ступінь захисту інтелектуальної власності у регіоні; – можливість отримання дозволів та підключення до комунікацій у регіоні	– рівень стабільності внутрішньої політики промислового підприємства; – гарантія прав та свобод працівника; – рівень втручання держави в господарську діяльність підприємства; – торговельна політика підприємства; – діяльність підприємства згідно із чинним нормативно-правовим законодавством; – розвиток мережі комунікацій на підприємстві
Економічні фактори		
– загальний стан економіки, а також стабільність національної валюти; – темпи зростання ВВП; – податкова, тарифна та пільгова системи; – функціонування банківської системи в економіці країни; – екологічна ситуація: вимоги до стандартизації, квотування і рівень штрафів в економіці країни; – наявність валютних і фінансових ризиків	– загальний стан економіки регіону або галузі; – темпи зростання ВРП; – дослідження потреб та ресурсів регіону або галузі; – створення інформаційної кампанії в регіоні або галузі; – екологічна ситуація: вимоги до стандартизації та рівень штрафів на промисловому підприємстві; – діяльність місцевих ринків.	– загальний стан господарської діяльності підприємства; – темпи зростання валової продукції підприємства; – норма середнього прибутку на підприємстві; – можливість легкого доступу до кредитних ресурсів для підприємства; – вартість виробничих ресурсів; – ймовірність настання різного виду ризиків; – наявність інформаційного забезпечення
Соціальні фактори		
– рівень життя населення в країні, соціального розвитку суспільства; – толерантність суспільства до інших національностей та віросповідань в країні; – рівень політичної активності населення в країні; – ступінь розвитку профспілкового руху в країні	– рівень життя населення в регіоні, соціального розвитку та соціальних умов суспільства; – рівень залучення до політичної діяльності населення в регіоні; – рівень криміногенності в регіоні	– наявність працівників із необхідним рівнем освіти та кваліфікації; – активність профспілок на підприємстві; – соціально-психологічний клімат на підприємстві; – наявність необхідного стилю та форми управління на підприємстві

* запропоновано авторами розділу

На сьогодні необхідними та взаємопов'язаними умовами ведення інвестиційної діяльності промислового підприємства в нестабільному ринковому середовищі є наявність у потенційного інвестора надлишкових ресурсів; його зацікавленість у розміщенні інвестиційних коштів на завчасно узгоджених умовах; підтримка інвестиційного розвитку підприємства державою; сприяння ефективному розміщенню та руху інвестиційних коштів в промисловості. Тому, формування та реалізація механізму, здатного до виконання вищевказаних умов є вкрай актуальною. В процесі реалізації інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу промислового підприємства в механізмі реалізації інвестиційних проектів необхідним є наявність ґрунтового інформаційного забезпечення про стан здійснення ним фінансово-господарської діяльності та наявність ресурсних можливостей. Також необхідними є наявність даних про постачальників, обсяги реалізації, кількість підписаних контрактів, дані інвентаризації тощо.

Як бачимо із таблиці 4.14, інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу промислового підприємства при реалізації інвестиційних проектів повинна містити наступні структурні складові:

- інституційно-правове забезпечення, до складу якого входять усі інститути та усе нормативно-правове забезпечення, що міститься на підприємстві (законодавчі акти, статут, форми звітності та обліку, методики обчислення та нарахування результатів діяльності тощо);
- технологічне забезпечення (технологічна політика підприємства, рівень механізації та автоматизації технологічних процесів, наявність технологічних відкриттів та нових способів виробництва продукції, нових матеріалів, техніки та технологій; організація та управління технологічними процесами; модернізація машин);
- фінансово-інвестиційне забезпечення (визначення фінансового стану підприємства; структура та рівень забезпеченості підприємства інвестиціями, а також вибір джерел інвестування; наявність кредитів та позик, а також визначення умов їх використання);
- виробниче забезпечення (кількість та стан матеріально-технічних ресурсів, які можуть бути залучені в процесі виконання інвестиційного проектування та виробничих потужностей; кадровий склад виробничого персоналу, складські приміщення, транспортне забезпечення тощо);
- інтелектуально-кадрове забезпечення (створення програм для залучення вітчизняних науковців до розробки прогресивних технологій; відтворення інтелектуального капіталу; раціональне використання всіх видів інтелектуальних ресурсів);
- маркетингове забезпечення (дослідження ринку інвестиційних проектів, рекламування нововведень та інвестиційного проекту, просування нової продукції на ринку).

Структурні елементи інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу при реалізації проектів підприємства нами представлено у наступному вигляді (див. табл. 4.15).

Також для формування інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу в системі реалізації інвестиційних проектів підприємства необхідна комплексна робота фінансового відділу та чітке складання схем надходження та використання інвестицій, які дають можливість визначити вартість ключових джерел інвестиційних ресурсів. Водночас з метою підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів на підприємствах доцільно запровадити ефективну систему моніторингу реалізації інвестиційних проектів.

При формуванні механізму реалізації інвестиційного проекту, особливо якщо це займає тривалий період, ринкова кон'юнктура зазнає суттєвих змін, а це, у свою чергу, впливає на інвестиційний процес: зазнають змін інвестиційний попит та пропозиція, а тому, змінюється ціна на інвестиційні товари. Протягом певного проміжку часу можуть змінитися також потреби, заради яких і розробляється інвестиційний проект. Крім того, через низку факторів початковий план може виявитися неефективним: перегляд умов фінансування, перенесення термінів виконання, необґрунтоване формування зв'язків між завданнями проекту, зрив постачання документації чи обладнання постачальниками, непередбачені технічні труднощі, зміни зовнішніх умов [42, с. 132].

Таблиця 4.15

Структурні елементи інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу промислового підприємства при реалізації інвестиційних проектів*

Структурний елемент системи	Функція
Інституційно-правового забезпечення	Наявність інститутів, що забезпечують фінансово-кредитну складову. Регламентація інвестиційної діяльності підприємства. Забезпечення взаємозв'язків із програмами розвитку регіону та галузі. Наявність ринкових інститутів. Підвищення вимог щодо правового забезпечення ринкових відносин підприємства, конкуренції, а також його кредитних та лізингових відносин. Визначення розрахункових напрямів оцінки інвестиційних проектів
Виробничого забезпечення	Формування необхідних організаційних структур, що забезпечують ініціювання, розвиток та контроль за досягненням поставлених цілей. Створення та впровадження новітніх систем автоматизованого управління
Фінансово-інвестиційного забезпечення	Дослідження видів та аналіз можливих напрямів отримання інвестицій (фінансування за рахунок власних коштів; реальні інвестиції; кредити та позики), а також умов їх використання. Аналіз фінансового стану підприємства, здійснення детальних розрахунків руху інвестиційних ресурсів, формування потоків готівки, оцінка та реалізація заходів щодо підвищення ефективності та стійкості інвестиційної діяльності. Формування заходів щодо підвищення фінансово-інвестиційної привабливості підприємства
Інтелектуально-кадрового забезпечення	Створення програм для залучення вітчизняних науковців до розробки прогресивних технологій; відтворення інтелектуального капіталу; раціональне використання всіх видів інтелектуальних ресурсів.
Технологічного забезпечення	Виважена технологічна політика підприємства. Удосконалення механізації та автоматизації технологічних процесів. Координація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також створення нових технологій із врахуванням вимог міжнародних стандартів та всесторонньо виваженого обґрунтування, що спирається на досягнення підприємств інших галузей
Маркетингового забезпечення	Дослідження ринку інвестиційних проектів, рекламне забезпечення інвестиційних проектів. Участь у виставковій та координаційній діяльності з приводу отримання інформації про новітні розробки на вітчизняних підприємствах. Систематичне відстеження оновлених випусків інформаційних бюлетенів, експрес-інформацій, каталогів з інформацією про сучасні розробки промислових підприємств як в Україні, так і за кордоном

* запропоновано авторами розділу

Таким чином, усі ключові елементи механізму реалізації інвестиційного проектування мають ретельно контролюватися з боку керівництва проектом. Менеджеру проекту слід визначити процедуру та встановити послідовність збирання даних протягом певних проміжків часу, проводити аналіз отриманих результатів, аналізувати поточні відхилення фактичних та планових показників, здійснювати прогноз впливу поточного стану справ на виконання тієї частини робіт, що залишилися. Дотримання єдиних методичних, методологічних, операційних та організаційно-управлінських принципів оцінювання ефективності інвестиційних проектів дає змогу забезпечити високі результати розвитку та прибутковості господарської діяльності підприємства, економічну обґрунтованість проектів, підвищити інвестиційний потенціал, що в сукупності слугує збалансуванню інтересів підприємства та регіону, в якому функціонує певне підприємство.

Для нормального функціонування інтегральної системи, що забезпечується завдяки реалізації інвестиційних проектів, досить важливо здійснювати планування грошових потоків, що супроводжується прийняттям рішення про інвестування коштів. Так, ефективність прийняття такого рішення про інвестування визначається з двох аспектів: сутність першого полягає в оцінці збільшення чистих грошових потоків у майбутньому періоді, що є результатом інвестування; другий характеризується розрахунком теперішніх грошових потоків, що є необхідними для отримання бажаного ефекту від інвестування [73, с. 511].

Планування можливо здійснювати за допомогою створення механізму реалізації інвестиційних проектів. Оптимізація структури управління інвестиційними проектами в рамках механізму, що входить до інтегральної системи, може здійснюватися шляхом створення окремого підрозділу, що відповідає за ефективність фінансового планування та план фінансових потоків інвестиційних проектів. Це дозволить суттєво зменшити інвестиційні ризики при реалізації інвестиційних проектів, а також підвищити довіру інвесторів та кредиторів.

Відділ фінансування інвестиційних проектів на підставі переліку проектів та інформації, здійснює підготовку попереднього щомісячного графіку фінансування об'єктів.

На нашу думку при реалізації інвестиційних проектів порядок прийняття рішень щодо залучення позик має містити наступні стадії:

- визначення інвестиційних потреб;
- оцінка інвестиційних проектів та визначення тієї частини інвестиційних проектів, яку неможливо окупити;
- оцінювання можливості здійснення фінансування інвестиційної програми за рахунок позикових коштів, оцінка кредитоспроможності підприємства;
- вибір і розробка найбільш перспективного фінансового плану, розробка плану фінансових потоків інвестиційного проектування;
- підготовка та вибір кредитних спілок, банків, які надають кредит.

Слід зазначити, що для ефективного проходження стадій залучення коштів та фінансування за їх допомогою інвестиційних проектів, необхідним є створення механізму, який має бути оснований на наступних принципах (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

Принципи функціонування механізму при залученні коштів та фінансуванні інвестиційних проектів

Сутність	Переваги
Принцип узагальнення	
Сформований механізм повинен бути нерозривно пов'язаний із стратегією розвитку підприємства. При формуванні механізму необхідно враховувати ризики та варіанти їх нейтралізації	Механізм створюється для умов, які сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємств і стимулюють залучення приватних ресурсів
Принцип терміновості	
Механізм спирається на стратегію розвитку, що є орієнтованою на середньо – (три–п'ять років) та довгострокову (п'ять–десять років) перспективи. При цьому повинна підтверджуватись її виконуваність і забезпеченість інвестиційними ресурсами	Механізм створюється для ефективного планування розвитку підприємств в середньостроковій та довгостроковій перспективах
Принцип обґрунтованості	
Механізм координується залученням та ефективним використанням фінансових ресурсів. Для оптимізації портфелю важливим є встановлення необхідної пропорції між коротко-, середньо- та довгостроковими інструментами	Механізм обумовлений підтримкою портфелю ліквідності та забезпечення необхідної ритмічності погашення позикових зобов'язань підприємства

Сутність	Переваги
Принцип цілісності	
Витрати, спрямовані на залучення та обслуговування коштів, співвідносяться з реальним економічним ефектом, отриманим в результаті виконання проектів, що фінансуються з їх допомогою	Механізм повинен забезпечувати ефективне виконання інвестиційного проекту, що фінансується за допомогою залучених коштів
Принцип ефективності	
Залучення коштів необхідно здійснювати лише з метою фінансування економічно-важливих інвестиційних програм та проектів	Реалізація інвестиційних проектів повинна привести до коротко- та середньострокової перспектив, що в результаті буде сприяти підвищенню інвестиційного потенціалу підприємства.
Принцип прозорості	
Для формування збалансованого та прозорого механізму реалізації інвестиційних проектів необхідно проводити комп'ютерний облік фінансових потоків кожного проекту	Реалізація проектів дозволить погашати позикові кошти і забезпечувати розрахунковий рівень повернення капіталу

* розроблено авторами розділу за [36, с. 4; 68, с. 57–60]

На сьогодні інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу в механізмі реалізації інвестиційних проектів промислових підприємств залишається не до кінця відпрацьованою в результаті недостатньої кількості теоретичних та методичних напрацювань. Зважаючи на те, що будь-яка система функціонує з метою здійснення певних дій задля досягнення бажаного результату, під інтегральною системою підвищення інвестиційного потенціалу в механізмі реалізації інвестиційних проектів підприємства будемо розуміти сукупність соціально-економічних цілей, елементів системи, критеріїв, принципів та важелів, спрямованих на підвищення інвестиційного потенціалу завдяки формуванню дієвого механізму реалізації інвестиційних проектів, спрямованого на максимізацію інвестиційного ефекту, мінімізацію інвестиційних витрат та ризиків, що в сукупності зумовлює покращання сукупного результату підприємства із врахуванням дії факторів, що впливають на дану систему.

Разом з тим, сформований механізм реалізації інвестиційних проектів повинен взаємодіяти із господарським, організаційно-економічним механізмами, а також механізмом стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю промислового підприємства.

При формуванні механізму реалізації інвестиційних проектів промислового підприємства варто враховувати фактори, що впливають на діяльність підприємства в цілому та безпосередньо на проект, котрий розглядається, та визначати базові критерії, які впливають на результат його реалізації. Зміст кожного блоку механізму представлено на рис. 4.8.

Для успішної реалізації цього механізму на промисловому підприємстві необхідним є вирішення ряду завдань, а саме:

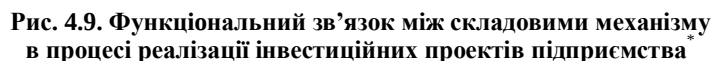
- визначення міри готовності управлінської ланки до змін в процесі реалізації інвестиційного проектування;
- організація та відбір відповідальних осіб за здійснення кожного з етапів проектування;
- наявність матеріально-технічного забезпечення для збору інформації та формування єдиного реєстру інвестиційних рішень (комп'ютерна техніка, належне програмне забезпечення, доступ до звітності та мереж комунікацій);
- кадрове забезпечення процесу реалізації проектних досліджень з урахуванням фактора мотивації та належного кваліфікаційного рівня працівників;
- створення, організація та здійснення презентації обраних за результатами оцінки проектів для потенційних інвесторів.

Слід зазначити, що функціонування механізму реалізації інвестиційних проектів на промисловому підприємстві повинне супроводжуватись детальним моніторингом певного процесу.



Рис. 4.8. Структура взаємодії механізмів реалізації інвестиційних проектів та інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу промислових підприємств*
* запропоновано авторами розділу

Значна кількість авторів з метою впровадження механізмів реалізації інвестиційних проектів на промисловому підприємстві на конкретному суб'єкті господарювання пропонують формувати "центри відповідальності за реалізацію механізму інвестиційного проекту" [17, с. 215]. Основною метою їх створення є контроль за ресурсами та їх розподіленням в результаті реалізації механізмів інвестиційних проектів. Однак створення такого центру можливе не для всіх підприємств. Оскільки його виокремлення в якості управлінської ланки потребує зайвих витрат матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів. Така система забезпечення реалізації механізму є прийнятною в більшій мірі для підприємницьких структур, які є успішними на ринку. Для промислових підприємств, де на сьогодні ресурсні можливості є досить обмеженими, створення такого центру сприйматиметься керівництвом як даремне витрачання коштів. Саме тому пропонуємо при організації впровадження механізму реалізації інвестицій-



Таким чином, ефективність підвищення інвестиційного потенціалу підприємства, досягнення поставлених ним цілей та основних завдань розвитку забезпечується завдяки повній та послідовній практичній реалізації перелічених етапів реалізації інвестиційного проекту. ефективна інвестиційна діяльність підприємства залежить від низки параметрів – ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, рівня використання результатів науково-технічного розвитку, економічних ресурсів, форм і методів стимулювання високопродуктивної праці.

132

– на рівні підприємства: вдосконалення механізму стратегічного планування інвестиційної діяльності та формування фінансово-інвестиційної стратегії; розробка концепції управління інвестиційним потенціалом підприємства; максимальне використання послуг, представлених на сучасному фінансовому ринку із використанням капіталу венчурних та інвестиційних фондів, ф'ючерсних контрактів, ефективного реінвестування, банківського кредитування, операцій із цінними паперами тощо; розширення сфери застосування різних форм кредитування, включаючи факторинг, лізинг, інші види сучасних форм фінансування для промислових підприємств;

– на рівні галузі: формування програм розвитку промислових підприємств та їх підтримка на рівні держави; формування привабливості промислових підприємств з точки зору реалізації інвестиційних проектів; правова підтримка розвитку промислових підприємств; формування позитивного інвестиційного клімату на промислових підприємствах;

– на рівні держави: виділення на законодавчому рівні страхування ризиків при реалізації інвестиційних проектів як окремого виду діяльності страхових компаній; висвітлення основних положень венчурного фінансування в Україні завдяки прийняттю необхідного нормативно-правового акту; включення в пріоритетні напрями державної політики заходи, спрямовані на здешевлення кредитних ресурсів; стимулювання комерційних банків, наприклад, завдяки вигідному рефінансуванню при наданні пільгових кредитів підприємствам з метою реалізації інвестиційних проектів; розширення й розвиток інвестиційної інфраструктури тощо.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу в механізмі реалізації інвестиційних проектів (рис. 4.10) представляє собою досить складну організаційно-економічну та управлінську систему, що відображає її специфіку та індивідуальність. Описати цю систему можливо лише шляхом визначення характеру взаємодії підрозділів.



Рис. 4.10. Інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу в механізмах реалізації інвестиційних проектів*

* розроблено авторами розділу

Така взаємодія дозволяє охарактеризувати інтегральну систему певним чином і дозволяє вирішити, наскільки ефективно вона здатна виконувати поставлені перед нею завдання – організацію взаємодії структурних елементів системи та зовнішнім середовищем. При цьому досить важливо визначити, яке місце займає механізм реалізації інвестиційних проектів, за допомогою якого або через який ця взаємодія здійснюється.

Для ефективного функціонування інтегральної системи підвищення інвестиційного потенціалу в механізмі реалізації інвестиційних проектів підприємств досить важливо виробити почуття відповідальності за даний процес як у керівників підприємства, так і основної маси існуючих працівників підприємства, що повинні бути наділені такими якостями як професійна підготовка, дисциплінованість, наполегливість та здатність до командної роботи. В свою чергу, провідним менеджерам на підприємстві необхідно проводити правильну розстановку кадрів в нових умовах, здійснювати навчання та перекваліфікацію. Важливим завданням є створення стимулів персоналу до ефективної праці, захист їх прав, нарешті, формування активного середовища соціального відбору керівників та фахівців нового типу, в якому виживуть і досягнуть успіху саме ті, хто швидше і краще пристосується до нових умов.

4.6. Моніторинг рівня інноваційного розвитку за процесного підходу в управлінні

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів перед промисловими підприємствами ставиться завдання підвищення рівня інноваційної активності, що полягає у забезпеченні їх стратегічної конкурентоспроможності та вимагає застосування нових підходів до процесу управління ними. Інформаційне забезпечення процесу управління інноваційним розвитком підприємства є його важливою складовою. Отримання та раціональне використання цієї інформації стає необхідним для прийняття доцільних і ефективних управлінських рішень в інноваційній сфері діяльності підприємства в умовах нестійкого стану світового та національного економічного середовища.

Моніторинг передбачає вивчення змін процесів, визначення відхилень від запланованих показників. Методологічно моніторинг – це проведення однотипних замірів, при цьому головна інформація полягає навіть не в самих значеннях результатів, а в їхній зміні, динаміці від одного заміру до іншого [47].

І. М. Сотник та Ю. О. Мазін пропонують моніторинг інноваційної ресурсозберігаючої діяльності на промислових підприємствах здійснювати за такими етапами: 1) збирання інформації щодо інноваційної ресурсозберігаючої діяльності підприємства; 2) сортування та аналіз зібраної інформації; 3) розрахунок показників соціо-еколого-економічного рівня (СЕЕР) за окремими напрямками; 4) виявлення проблемних аспектів інноваційної ресурсозберігаючої діяльності підприємства; 5) розроблення практичних рекомендацій з урегулювання інноваційної ресурсозберігаючої діяльності на підприємстві; 6) реалізація розроблених рекомендацій та контроль за їх виконанням [64, с. 109].

Вважаємо, що моніторинг рівня інноваційного розвитку підприємств – це комплекс заходів, пов'язаних із вивченням і відстеженням тенденцій щодо наявності та розвитку інновацій на підприємстві для вчасного, адекватного виявлення відхилень перебігу інноваційного розвитку, труднощів, загроз його зриву та розробки плану з нейтралізації цих диспропорцій. Отже, моніторинг інноваційного розвитку підприємства за процесного підходу в управлінні можна подати схематично на рис. 4.11.

Відповідно до наведеної схеми, моніторинг рівня інноваційного розвитку промислових підприємств за процесного підходу в управлінні ми пропонуємо проводити у два етапи: етап I – вивчення інноваційного розвитку сукупності бізнес-процесів підприємства за допомогою коефіцієнтів упевненості та ефективності напряму інноваційного розвитку, чистої приведеної вартості, рентабельності інновацій, терміну окупності інновацій, внутрішньої норми

доходності за уніфікованими та середньозваженими коефіцієнтами. На другому етапі виявляються проблеми та диспропорції в інноваційному розвитку підприємства, розробляються заходи щодо їх подолання.

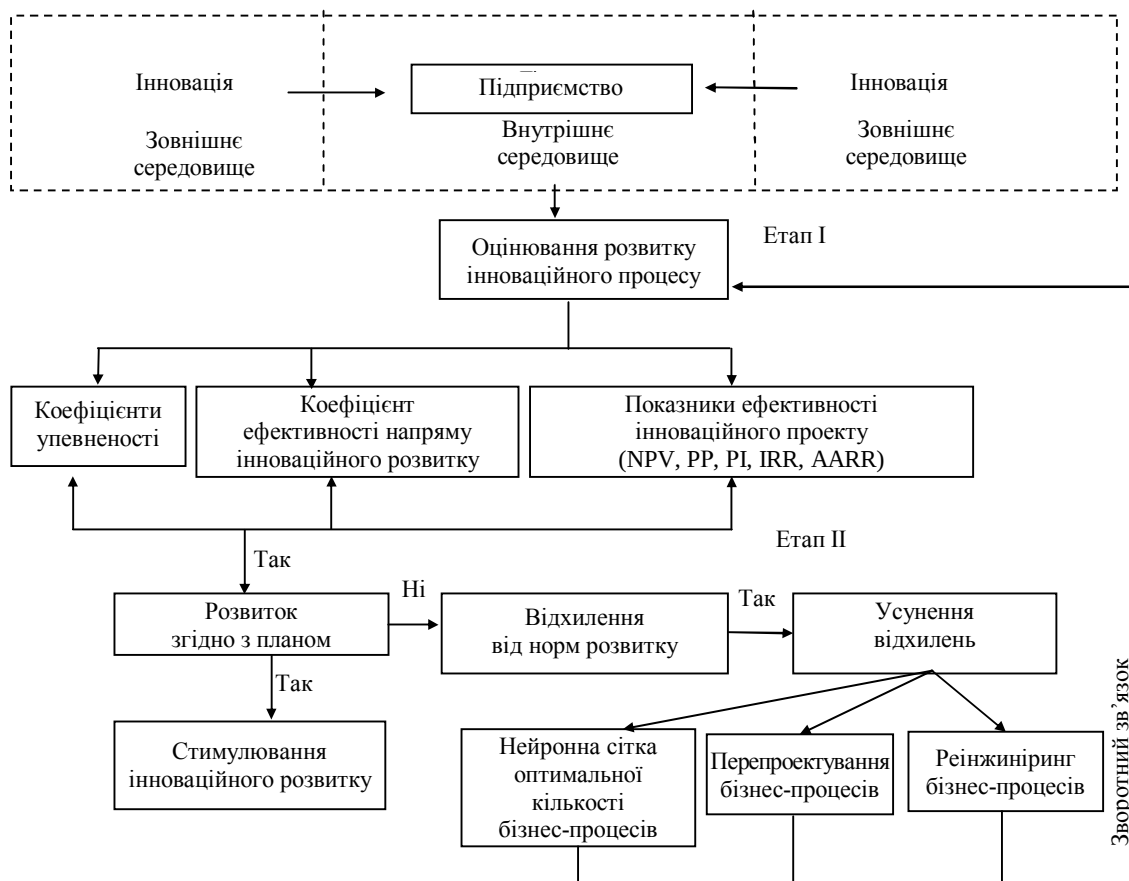


Рис. 4.11. Моніторинг рівня інноваційного розвитку промислового підприємства за процесного підходу в управлінні*

* розроблено авторами розділу

Доцільність запровадження інноваційних проектів на промисловому підприємстві можна провести на основі розробки та використання загальноприйнятих формул, які згрупуємо у вигляді таблиці 4.17.

За даними цієї таблиці можемо зробити висновок, що всі методи оцінювання інноваційних проектів мають недоліки. Проте, на нашу думку, варто використовувати NPV та AARR (за О. О. Орловим). Більшість науковців оцінюють інноваційні проекти за чистою приведеною вартістю, терміном окупності, внутрішньою нормою доходності і не враховують облікову норму прибутку. Відповідно до стратегічних інтересів вважаємо, що показник AARR доцільно використовувати на промислових підприємствах, особливо коли NPV від'ємне.

Доходи від виробництва продукції на обладнання за інноваційними проектами при виконанні інших замовлень визначимо на основі коефіцієнтів упевненості. Разом з тим, досить важливо здійснити оцінювання показників діяльності на промислових підприємствах, які входять до кластера, після впровадження інновацій за такими критеріями:

- 1) збільшення обсягу продукції, що випускається;
- 2) розширення ринків збуту (внутрішніх і зовнішніх);

- 3) підвищення конкурентоспроможності продукції;
- 4) збільшення продуктивності праці;
- 5) зменшення матеріальних витрат;
- 6) скорочення собівартості виробленої продукції;
- 7) падіння енергоємності виробництва;
- 8) відновлення виробничих потужностей.

Таблиця 4.17

**Можливість використання показників оцінювання інноваційних проектів
промислових підприємств в ринкових умовах***

Переваги використання	Недоліки використання
Розрахункова (облікова) норма прибутку (AARR)	
1. Простота використання. 2. Зрозумілість	1. Не враховує стратегічного розвитку підприємства. 2. Не існує точного визначення поняття. 3. Ґрунтується на прибутку, який є не кращою базою для оцінювання. 4. Непорівнюваність різних інноваційних проектів
Термін окупності (PP)	
1. Простота використання. 2. Відображає грошові потоки. 3. Придатний для підприємств з проблемами ліквідності	1. Не враховує вартість грошей у часі. 2. Враховує величину грошових надходжень за кілька років. 3. Не дає уяви про суму інвестицій та витрати, пов'язані з прийняттям чи відмовою від них
Чиста приведена вартість (NPV)	
1. Відображає грошові потоки. 2. Грошові потоки дисконтуються	1. Прибуток не є кращою базою для оцінки. 2. Не враховує стратегічного розвитку підприємства. 3. Важко порахувати грошові потоки на новий виріб через наявність постійних витрат
Внутрішня норма доходності (IRR)	
1. Є індикатором, за яким визначається рівність нулю чистої приведеної вартості. 2. Відображає грошові потоки	1. Дає приблизні результати, це метод спроб і помилок. 2. Не формує уяву про необхідні капіталовкладення та суму прибутку від реалізації проекту. 3. Не враховує зміни вартості капіталу протягом життєвого циклу проекту. 4. Може бути декілька ставок, за якими $NPV = 0$
AARR (формула О.О. Орлова)	
1. Орієнтується на маржинальний прибуток. 2. Враховує стратегічний розвиток підприємства	Не враховує процес дисконтування
NPV (формула О.О. Орлова)	
1. Орієнтується на маржинальний прибуток. 2. Враховує стратегічний розвиток підприємства	Не можна використати для обчислення доцільності введення технологічних ліній

* узагальнено авторами розділу за [46; 48]

Кожний із запропонованих критеріїв застосуємо до окремих бізнес-процесів промислового підприємства. Зовнішнє та внутрішнє середовище С. М. Ілляшенко та О. А. Біловодська пропонують оцінювати на основі коефіцієнтів упевненості [30, с. 181].

Згідно з рівнями достатності інтерфейсної складової частини інноваційного потенціалу, запропонованою З. Б. Янченко [72, с. 199], можна виділити такі оцінні параметри виконання запланованих показників відпрацювання замовлень за інноваційними напрямками: глибокий

спад – 25 %, незначний спад – 50 %, стабільний стан – 75 %; незначне піднесення – 105 %, потужне піднесення – 115 %. Розрахуємо очікуване значення результату E , абсолютний ∂ та відносний δ розміри ризику.

Очікуваний прибуток від інноваційних проектів С. М. Ілляшенко та О. А. Біловодська пропонують визначати за формулою [29, с. 240]:

$$E = \sum_{i=1}^n P_i \cdot Pr_i, \quad (4.1)$$

де P_i – імовірність за i -м варіантом розвитку;

Pr_i – інноваційний прибуток підприємства в i -му варіанті розвитку;

i – варіант розвитку;

n – кількість варіантів розвитку.

Абсолютний розмір ризику інноваційного процесу визначається за формулою [29, с. 240]:

$$\partial = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Pr_i - E)^2 \cdot P_i}. \quad (4.2)$$

Відносний розмір ризику інноваційного процесу визначається таким чином [29, с. 240]:

$$\delta = \frac{\partial}{E}. \quad (4.3)$$

Показник ефективності напрямів інноваційного розвитку обчислюється за формулою [29, с. 214]:

$$K_{nip} = \frac{\sum_{t=1}^T E \cdot (1+r)^{-t}}{\sum_{t=1}^T IK \cdot (1+r)^{-t}}, \quad (4.4)$$

де K_{nip} – ефективність напрямів інноваційного розвитку;

E – очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямів в t -му періоді, грн;

IK – очікуваний інноваційний капітал для впровадження і реалізації напрямів в t -му періоді, грн;

r – ставка дисконтування;

T – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

Скористаємося науково-методичним підходом до оцінювання інноваційних проектів на промисловому підприємстві, запропонованим О. О. Орловим [49]. Науковець вважає, що оцінювання інноваційних проектів за чистою приведеною вартістю має суттєві недоліки, вирішити які можна на основі розрахунку облікової норми прибутку ($AARR$) за формулою:

$$AARR = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\Delta M_i}{t}}{I_o}, \quad (4.5)$$

де ΔM_i – маржинальний прибуток з i -х виробів; t – кількість років випуску виробу; I_o – сума інвестицій.

На другому етапі порівнюються фактичні показники з нормативними, виявляються відхилення і вносяться коригувальні дії. Моніторинг має здійснюватися на основі блок-схеми, запропонованої на рис. 4.12.

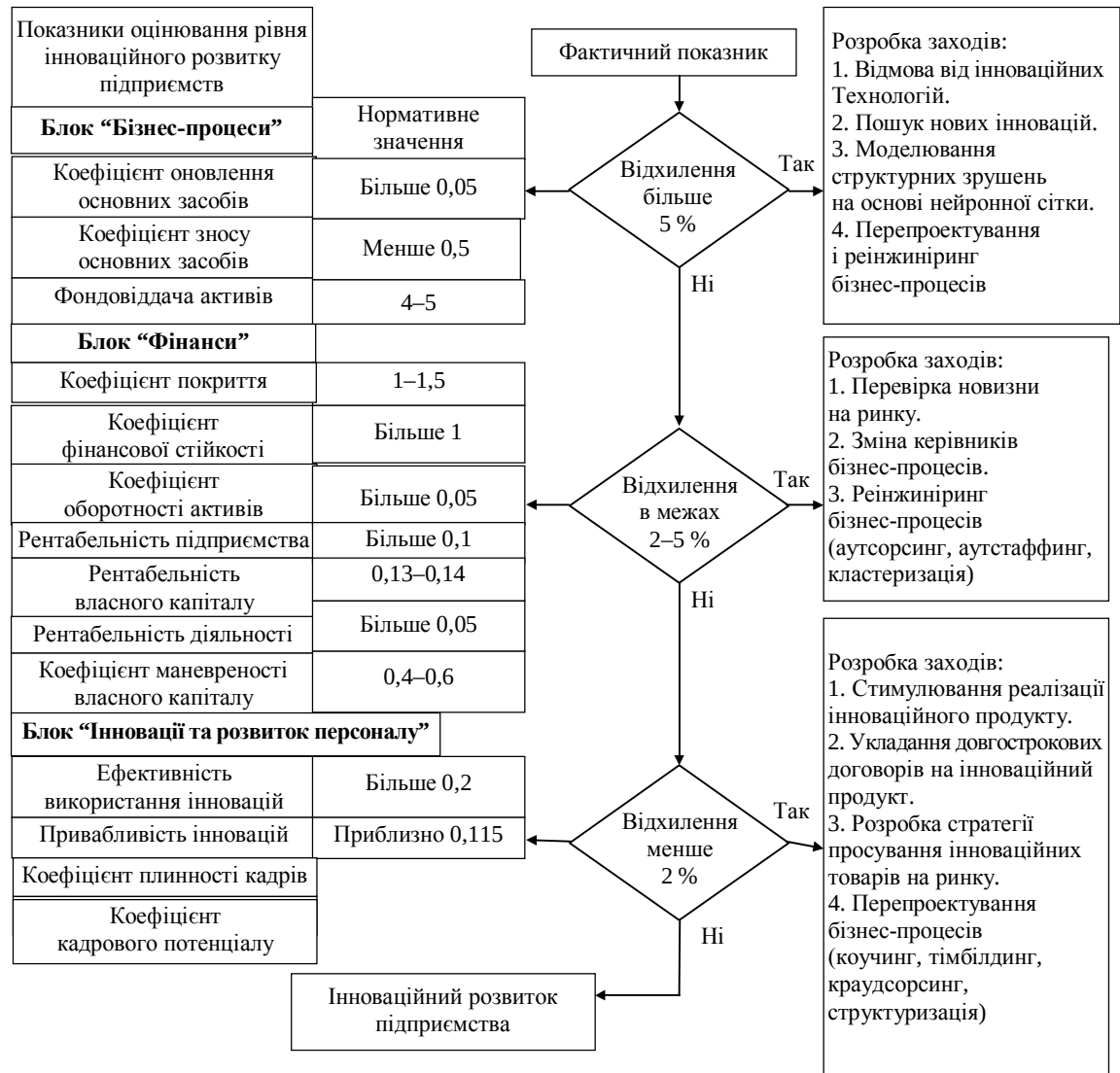


Рис. 4.12. Блок-схема реалізації другого етапу моніторингу інноваційного розвитку підприємств*
*розроблено авторами розділу

Спочатку аналізуються фактичні значення показників, які згруповані за блоками “Бізнес-процеси”, “Фінанси”, “Інновації та розвиток персоналу”, а потім – розробляються заходи щодо усунення відхилень від нормативних, приймаються рішення про необхідність реінжинірингу бізнес-процесів або структурних зрушень. Реінжиніринг бізнес-процесів проводиться, якщо фактичні показники відрізняються від нормативних не більше 2–5 %, а структурні зрушення на основі нейронної сітки – більше як на 5 %. Якщо структурні зрушення не призвели до зменшення відхилень фактичних показників від нормативних до 2 %, то доцільно відмовитися від таких інновацій і шукати нові. Числовий вимір відхилення показників встановлено на основі експертного оцінювання.

При відхиленні показників більше 5 % пропонуються такі заходи:

– відмова від інноваційних технологій, якщо доведено, що вони не приводять до суттєвих поліпшень діяльності підприємства;

– пошук нових інновацій;

– моделювання структурних зрушень на основі побудови нейронної сітки;

– перепроєктування і реінжиніринг бізнес-процесів.

Відхилення в межах від 2 до 5 % можна скоригувати через такі заходи:

– перевірка новизни товару на ринку. Якщо встановлено, що товар має низький рівень новизни, тобто на ринку існують товари-аналоги, то доцільно здійснити пошук нових товарів, які матимуть новизну на ринку;

– зміна керівників бізнес-процесів;

– реінжиніринг бізнес-процесів.

Відхилення менше 2 % є незначним, проте й воно вимагає розробки заходів, серед яких:

– стимулювання реалізації інноваційного продукту маркетинговими методами;

– укладання на пільгових умовах довгострокових договорів на реалізацію інноваційного продукту;

– розробка стратегії просування інноваційних товарів на ринку, безпосередня співпраця з кінцевими споживачами;

– перепроєктування бізнес-процесів.

4.7. Суть і зміст конкурентного потенціалу, його взаємозалежність з іншими економічними категоріями

Рівень розвитку будь-якого суб'єкта економіки, галузі, або підприємства, багато в чому визначається досягнутим рівнем конкурентного потенціалу, який в сучасних умовах розвитку економіки пов'язують, передусім, з наявністю природних ресурсів, секторів економіки, що мають високі технології, розвиненою транспортною інфраструктурою, значним об'ємним потенціалом ринку, наявністю дешевої робочої сили, і низькою капіталоємністю НДДКР. Конкурентними перевагами української економіки, які доки недостатньо використовуються, є високий рівень освіти населення, якість людського капіталу, науково-технічна база, що збереглася, і фундаментальні наукові і технологічні здобутки, які десятиліттями створювалися в наукомістких галузях промисловості.

Проте необхідно відмітити, що конкурентоспроможність – це проблема не лише вітчизняної економічної теорії, але і світової. Як вважає авторитетний американський вчений М. Портер, поки “не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності. Для фірм конкурентоспроможність означала можливість конкурувати на світовому ринку за наявності глобальної стратегії. Для багатьох конгресменів конкурентоспроможність означала позитивний зовнішньоторговельний баланс. Для деяких економістів конкурентоспроможність означала низькі виробничі витрати на одиницю продукції, приведені до обмінного курсу. Суперечки навколо конкурентоспроможності тривають і до цього дня” [5, с. 13].

Успіх окремих підприємств в конкурентній боротьбі в умовах поглибленої інтернаціоналізації ринку залежить від стану справ в країні. Облік національних і галузевих, а у ряді випадків і регіональних особливостей визначає здатність підприємства створювати і утримувати конкурентну перевагу на міжнародному рівні. Але рівень життя в країні залежить від конкурентоспроможності окремих підприємств, уміння їх досягати поліпшення якості і зростання ефективності. У зв'язку з цим розрізняється суть категорій “конкурентоспроможність продукції”, “конкурентоспроможність підприємства”, “конкурентоспроможність галузі”.

У економічній літературі сформувався досить розповсюджений підхід до виділення різних конкурентних полів, структурування конкурентних відносин і конкурентних переваг. В якості носіїв конкурентних переваг виділяють різні суб'єкти. На основі принципів вертикаль-

ного структурного аналізу, розрізняють наступні основні рівні формування категорії конкурентоспроможності: нанорівень – товари; мікрорівень – окремі підприємства, фірми, їх корпоративні об'єднання; мезорівень – галузі, галузеві комплекси; макрорівень – національні господарства окремих країн.

Слід зазначити два важливі моменти. По-перше, до останнього часу в вітчизняній економічній літературі термін конкурентоспроможність використовувався тільки стосовно продукції, по-друге, застосовувався він в основному у рамках зовнішньоекономічної діяльності в тісному зв'язку з якістю і обсягом продажів експортної продукції.

Абсолютно очевидно, що неможливо однаково підходити до аналізу конкурентоспроможності товару, фірми і країни. Проте справа ще і в тому, що різні рівні формування конкурентних переваг між собою тісно пов'язані, проте саме ця обставина, сьогодні далеко не завжди враховується.

Сьогодні у більшості наукових робіт конкурентоспроможність розглядається на мікро- і макрорівнях. При цьому під мікрорівнем розуміють рівень підприємства, а під макрорівнем – національне господарство окремої країни [13, с. 25–26].

Характер конкурентної боротьби, який ведеться ринковими суб'єктами на різних рівнях господарської організації, істотно розрізняється. Тим часом, різні рівні формування конкурентних переваг тісно пов'язані між собою, і один без іншого неможливий. Важливо відмітити, що зв'язки між окремими рівнями формування конкурентоспроможності ущільнюються, особливо між мезо- та макрорівнями.

В умовах реформування української економіки принципово змінюється підхід до створення систем забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ця проблема висувається на перший план усієї економічної політики держави. Конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою національної безпеки.

Конкурентоспроможність товарів – той рівень, на якому кожен покупець, приймаючи рішення про купівлю товару, підтверджує його конкурентоспроможність практично щодня. Товарний світ, хоча він і створюється підприємствами, компаніями і фірмами, має свою специфіку. До того ж при конкуренції товарів, тобто виявленні переваг їх зі сторони покупців, останніх часто не стільки цікавить, хто їх виготовив, скільки їх реальна якість і ціна. Хоча відносно цілого ряду груп товарів виробник для покупця має дуже велике значення, це все ж не абсолютний зв'язок і вона постійно змінюється у міру зміни ролі продавців на тому або іншому ринку. Споживча цінність товарів полягає в її особливій значущості, що задовольняє певні потреби споживачів, які неможливо відкласти в часі. Для досягнення конкурентоспроможності на визначеному сегменті ринку необхідно мати інформацію про величину попиту на конкретний вид товару, ресурсах і технології його виробництва, напрямках його використання, вимогах до якості, перевагах, змінах смаків споживачів, конкурентах на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Вимоги споживачів до продукції машинобудування в порівнянні з іншими товарами не схильні до кардинальних змін, але вплив техногенних чинників в індустріальній системі посилює екологічні вимоги в стандартах виробництва продукції.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам цього ринку в даний період у порівнянні з аналогом конкурента. У цьому визначенні закладені три відмітні ознаки: 1) простір – конкретний ринок (країна, сегмент ринку); 2) період – фіксований відрізок часу; 3) пізнання в порівнянні. Тому оцінка конкурентоспроможності припускає порівняння конкретної продукції з аналогом в системі “час–простір”.

Оцінкою конкурентоспроможності продукції займаються різні суб'єкти ринку: виробники, продавці, але у результаті вона є прерогативою споживача. З ряду аналогів він вибирає товар, який більше відповідає його потребам. Тому можна погодитися з таким варіантом визначення: конкурентоспроможність товару показує ступінь привабливості для споживача, що здійснює реальну купівлю.

Для універсальності наведеного визначення конкурентоспроможності продукції з позиції суб'єкта господарської діяльності в нього слід включити ознаку, яка у меншій мірі цікавить споживача, але є вирішальною для виробника, – комерційний успіх продукції на ринку. Комерційний успіх має місце при перевищенні доходів над витратами, тобто при отриманні прибутку. Таким чином, можна погодитися і з наступним трактуванням терміну з позиції суб'єкта господарської діяльності: конкурентоспроможність товару – це здатність товару забезпечити комерційний успіх в умовах конкуренції.

У літературі іноді можна зустріти трактування конкурентоспроможності як синоніма якості продукції. Проте “якість” і “конкурентоспроможність”, безумовно, терміни не тотожні.

По-перше, конкурентоспроможність будь-якого товару визначається сукупністю тільки тих його властивостей, які представляють інтерес для покупця і забезпечують задоволення цієї потреби, а інші показники при оцінці враховуватися не повинні, тобто показники продукції, що відбивають її ефект для виробника, часто не представляють інтерес для споживача. Таким чином, можна стверджувати, що споживача не цікавлять умови розробки, виробництва і транспортування товару до надходження його на ринок, а безпосередню цінність представляють лише споживчі властивості.

По-друге, аналіз якості, виконаний відповідно до діючих нормативних документів, ще не дає оцінки ступеня конкурентоспроможності продукції. Остання визначається в процесі збуту, тобто залежить від реакції покупця. Можна стверджувати, що для споживача якість є обов'язковою, але недостатньою характеристикою. Іншими словами, конкурентоспроможність визначається не просто відмінними характеристиками товару, а його привабливістю для клієнта, орієнтованістю на купівлю. У цьому полягає суверенітет споживача: вирішальне слово залишається за ним навіть в тих випадках, коли він об'єктивно не правий.

Відмітимо також, що якість і конкурентоспроможність товару, які визначаються сукупністю його властивостей проявляються в різних сферах. Якість продукції закладається у сфері розробки і виробництва і виявляється в процесі її використання, тобто у сфері споживання. Конкурентоспроможність продукції може бути сформована лише в результаті її продаж, тобто у сфері обігу. Таким чином, у категорій “якість” і “конкурентоспроможність” мають місце різні сфери прояву.

Споживчі і економічні властивості продукції оцінюються конкретними споживачами на певному сегменті ринку. Властивості товару задовольняти потреби споживачів на більш високому рівні порівняно з аналогічними товарам, представленими на ринку, характеризують здатність продавця витримувати конкуренцію і його готовність до змін.

Конкурентоспроможність країни – явище складне, неоднозначне. На думку А. Селезньова, «конкурентоспроможність – це обумовлена економічними, соціальними, політичними чинниками положення країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках, відображення через показники (індикатори), що адекватно характеризують такий стан і динаміку» [60, с. 10]. Але будь-яке положення країни не настає автоматично під впливом тих або інших чинників, а є результатом певної діяльності. Тому конкурентоспроможність країни – це здатність створювати, виробляти і збувати більше матеріальних цінностей, ніж її конкуренти на світових ринках. Висока конкурентоспроможність – це гарантія економічної безпеки країни, вона дозволяє постачати на світовий ринок конкурентоздатну продукцію в кількостях, які забезпечували б надходження валюти в кількості, достатній для оплати зростаючого імпорту.

У деяких роботах поняття національної або макроконкурентоспроможності взагалі ставиться під сумнів, а аналіз конкурентоспроможності пропонується обмежувати рівнем товарів і фірм. В цьому випадку проблема конкурентоспроможності на макрорівні як предмет дослідження як би зникає. Це втім узгоджується з ліберальною доктриною, яка не залишає державі місця в управлінні або регулюванні національною господарською системою, а сама ця система як би розчиняється в глобальній економіці, де фірми самостійно вирішують проблеми раціонального розподілу і оптимально використання ресурсів. Міжнародна конкурентоспроможність, не піднімаючись в цих конструкціях до рівня національного господарства, практично

позбавлена соціальної компоненти, а сама конкурентна боротьба при цьому фактично перетворюється на вкрай жорсткий процес соціал-дарвіністського відбору. І це ще раз доводить, що проблематика конкурентоспроможності ще недостатньо розроблена і вимагає подальшого серйозного системного дослідження.

Конкурентоспроможність підприємства знаходиться у відношенні з конкурентоспроможністю продукції як частина і ціле. На мікрорівні вона набуває своєї остаточної і завершальної форми у вигляді відношення ціни і якості товару. Як вже було відмічено, в оцінці конкурентоспроможності продукції взаємодіють дві сторони: з однією – споживачі, а з іншої – товаровиробники. Сукупність властивостей продукції, що визначають ступінь її придатності до використання, повинна відповідати критеріям і показникам споживчого попиту.

З урахуванням узагальнення літератури можна дати наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це потенційна і реальна можливість створювати і відносно тривалий час реалізовувати свої товари і послуги на внутрішньому і зовнішньому ринках. Конкурентні переваги створюють умови для підвищення конкурентоспроможності.

Розглянемо відмінності характеристик конкурентоспроможності підприємства від аналогічної характеристики продукції. Перша відмінність полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства використовується для досить довгого проміжку часу, тоді як конкурентоспроможність товару може визначатися у будь-який малий з економічної точки зору проміжок часу (місяць, тиждень, день). Ця відмінність пов'язана з тим, що підприємство, як правило, зайняте виробництвом різноманітної продукції, тому для зміни істотних відмінностей від фірм-конкурентів на відповідному товарному ринку повинен пройти хоча б один цикл оновлення продукції, тобто випуск на ринок нової продукції.

Друга принципова відмінність полягає в тому, що оцінку діяльності підприємства дає не лише споживач, але і сам підприємець. Підприємець вирішує, чи вигідно для нього в масштабах і умовах цієї економіки займатися виробництвом певного товару. Якщо у разі визначення конкурентоспроможності продукції можна сказати, що споживача абсолютно не цікавить, при яких витратах вона випущена, то у разі визначення конкурентоспроможності підприємства цього вже сказати не можна.

Здійснення підприємствами своєї основної діяльності у рамках галузевої приналежності обумовлює наявність взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства і конкурентоспроможністю галузі. Ми згодні з думкою, що “конкурентоспроможність галузі визначається, з одного боку, обрнутим вибором стратегічних напрямів розвитку, а з іншої – ефективністю тактичних рішень, що приймаються окремими підприємствами” [32, с. 25]. У зв'язку з цим в роботі узагальнені і систематизовані існуючі підходи до визначення дефініції поняття “конкурентоспроможність” (див. табл. 4.18).

Можливості підприємства конкурувати на певному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності виробленої ними продукції і сукупності соціально-економічних та організаційних факторів діяльності підприємства, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби. В зв'язку з цим потрібний аналіз тих чинників, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, а в результаті впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, розглядаючи співвідношення основних категорій конкурентоспроможності на різних рівнях, можна зробити наступні висновки:

- конкурентоспроможність продукції є основним результатом реалізації конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться як частина і ціле;
- конкурентоспроможність галузі залежить від конкурентоспроможності підприємств, що входять в цю галузь і загальної стратегії розвитку цих підприємств.

Аналіз існуючих підходів до визначення сутності понять “конкурентні переваги”, “конкурентний потенціал”, “конкурентоспроможність”, “виробничий потенціал” дозволив встановити, що питання формування і розвитку конкурентного потенціалу галузі є недостатньо розробленими.

Таблиця 4.18

**Узагальнення існуючих підходів до визначення дефініції поняття “конкурентоспроможність”
на різних рівнях економічної системи**

Конкурентний потенціал	Автор визначення
Підприємство	
...частина загального потенціалу, що забезпечує досягнення конкурентних переваг...	Андрєєв А.Г., Голубков Є.П., Лісін Б.К., Фрідлянов В.Н.
...як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і які мають більш пріоритетний попит у споживачів	Остапенко О.І., Верещак Н.В
...конкурентні переваги ...	Янковський К.П., Мухарь І.Ф, Таранухи Ю.В., Семченко А.А.
... сукупність накопичених ним ресурсів і доступність певних чинників виробництва...	Красноперов К.М.
... як сукупність природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, що розташовуються ...	Столяров О.Б.
.... як той, що складається з двох головних частин: адаптивності та інноваційності ...	Барінов В.А., Сінельников А.В.
Галузь	
...конкурентними перевагами порівняно з найбільш конкурентоздатними учасниками світового ринку... В якості найбільш оптимальних параметрів обрано наявність вагомого і стабільного експорту у досить велику кількість іноземних країн і/або вагомий експорт інвестицій, що базується на досвіді і створених активах у своїй країні	Портер М.
Країна	
...конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними, політичними чинниками стан країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках, відображений через показники (індикатори), які адекватно характеризують такий стан і динаміку	Селезньов А.З.

Дослідження конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу галузі важливе тому, що саме на галузевому і квазі-корпоративному рівнях відбуваються найважливіші процеси, без яких неможливо налагодити координацію і забезпечити високий технічний рівень виробництва, і ці процеси нині найменш задіяні в українській економіці. Тому економічні дослідження конкурентоспроможності мають бути сконцентровані не лише на промислових підприємствах, скільки на проблемах їх адаптації до умов господарювання, що змінюються, передумови для вирішення яких формуються на мезорівні. Мезоекономіка включає простір між підприємствами і над ними та зв'язує мікроекономічний рівень з макроекономічним. Вихід на цей рівень передбачає консолідацію зусиль окремих підприємств у боротьбі за ринок, концентрацію ресурсів, усунення конкуренції на проміжних стадіях виробництва товарів і зниження внутрішніх витрат.

Класичне визначення конкурентоспроможності галузі представлено М. Портером: “Ми визначали галузь конкретної держави як таку, що успішно функціонує в міжнародних масштабах у тому випадку, якщо б вона мала конкурентні переваги порівняно з найбільш конкурентоздатними учасниками світового ринку. Ми вибрали в якості найбільш оптимальних параметрів наявність істотного і стабільного експорту в досить велику кількість іноземних країн і/або вагомий експорт інвестицій, що базується на досвіді і створених активах у своїй країні” [55, с. 164].

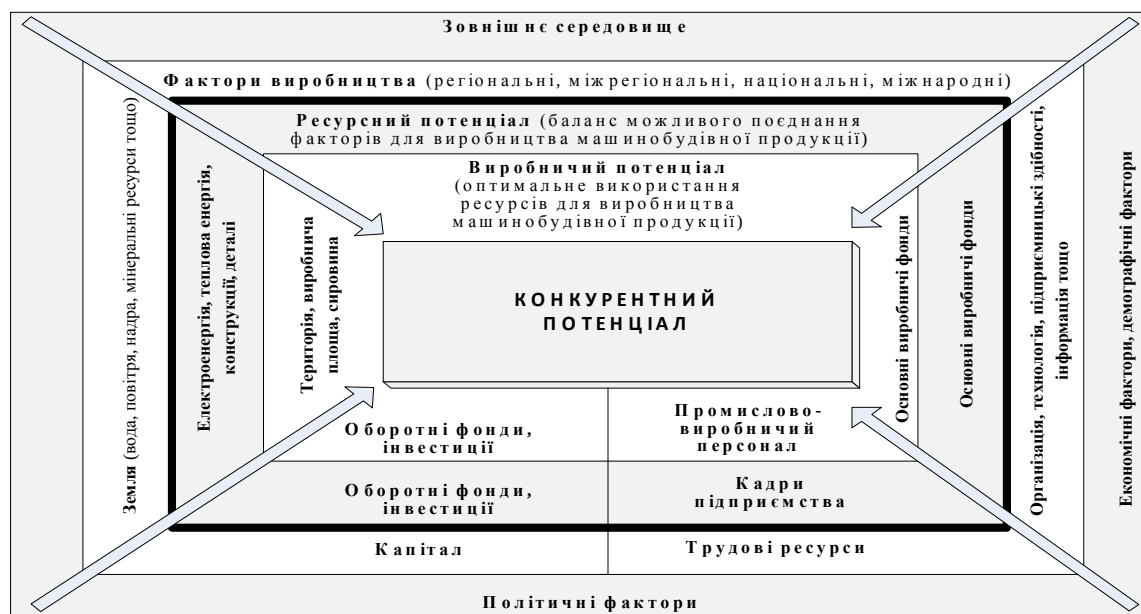
Оцінюючи конкурентоспроможність галузі або галузевого підкомплексу, за необхідності необхідно враховувати такий важливий чинник, як робота галузі, що розглядається в якості органічної частини національного господарства; у цьому ракурсі можна говорити про ступінь виконання даною галуззю специфічних функцій (наприклад, забезпечення населення країни електротехнічною продукцією, якщо мати на увазі машинобудівний комплекс). При такій оцінці можуть виникати певні протиріччя між зовнішньоекономічним аспектом конкурентоспроможності галузі і її роллю в національній економіці. Протиріччя ці, як правило, вирішуються за допомогою вироблення державної структурної політики, яка враховує чинники соціального характеру і національної безпеки країни.

Конкурентоспроможність на рівні галузі можна оцінювати, застосовуючи наступні показники (і їх комбінацію): продуктивність праці; питома оплата праці; капіталоємність; наукомісткість і технічний рівень продукції; сукупність знань і наукових розробок, необхідних для реалізації наукових і проектно-конструкторських рішень; ступінь експортної орієнтації або імпоротної залежності галузі; ступінь відповідності рівня розвитку галузі загальному рівню розвитку національного господарства.

З урахуванням переваг і недоліків розглянутих підходів до визначення поняття “конкурентний потенціал” запропоновано уточнене його трактування, згідно з яким конкурентний потенціал підприємства визначається наявністю у нього сукупності конкурентних переваг і ступеня їх реалізації в поточній і перспективній діяльності на ринку. Конкурентний потенціал галузі – це структурний елемент конкурентних відносин, сукупність ресурсів і конкурентних переваг галузі, що забезпечують її ефективний розвиток, і ступінь їх реалізації в поточній і майбутній діяльності, тобто конкурентний потенціал галузі є складним багатограним поняттям, що поєднує в собі можливості і ресурси, якими володіють суб'єкти економіки. Тому оцінювати конкурентний потенціал треба з урахуванням усіх видів конкурентних переваг. Якщо співвіднести поняття “конкурентний потенціал” і “виробничий потенціал”, то перший є ширшою і складнішою категорією, ніж виробничий потенціал, що є сукупністю ресурсів, які в процесі виробництва набувають форми чинників виробництва. Конкурентний потенціал включає не лише внутрішні конкурентні переваги, що виникають внаслідок сильних сторін галузі, але і зовнішні конкурентні переваги, обумовлені ринковим середовищем. Вважаємо, що в новому інституціональному середовищі конкурентний потенціал необхідно розглядати як сукупність конкурентних переваг, які відображають реалізацію економічних, соціальних та інших умов господарської діяльності і реалізації виробничого потенціалу. Конкурентна перевага є активами підприємства, характеристиками товару або марки, а також специфічними формами організації бізнесу, які забезпечують підприємству певну перевагу над конкурентами. Воно завжди є відносним в порівнянні з підприємством, що займає найкращу позицію на ринку.

Розглянемо основні складові конкурентного потенціалу – виробничий потенціал і конкурентні переваги. Серед учених – економістів немає єдиної думки з приводу елементів і змісту виробничого потенціалу. Тому, необхідне розмежування таких понять як “чинники виробництва” і “елементи” виробничого потенціалу.

До чинників виробництва сучасні економісти стали відносити “працю, землю, капітал і підприємницькі здібності”. Нам близька ця позиція і ми схильні вважати, що саме підприємницькі здібності як самостійний чинник виробництва приводить до ефективної взаємодії працю, землю і капітал. Але при цьому необхідно уточнити співвідношення понять “чинники виробництва” і “елементи виробничого потенціалу”, оскільки в літературі часто ними оперують як тотожними поняттями, серед учених досі немає єдиної думки з приводу включення тих або інших чинників до складу виробничого потенціалу. Аналіз існуючих думок дозволяє виділити три основні напрями. Так, прибічники першого, розглядають у складі виробничого потенціалу основні і оборотні засоби (капітал), трудові ресурси. Інші виключають з капіталу предмети праці, обґрунтовуючи це тим, що здібності економічного об'єкту до випуску певного обсягу продукції “існують незалежно від забезпечення його предметами праці”. Треті відносять до виробничого потенціалу тільки основні фонди.



Від ефективності взаємодії залежатимуть результативні показники діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Зображена на рис. 4.13 ієрархія чинників виробництва, елементів ресурсного і виробничого потенціалів свідчить про те, що факторів виробництва може бути значно більше, включивши організацію, інформацію тощо, але якщо вони розглядаються як економічні параметри, що роблять вплив на виробництво, але не з позицій їх ресурсного наповнення. Відповідно до цього підходу вважаємо, що ресурсний потенціал – це наявність трудових ресурсів, основних і оборотних засобів, які в сукупності представляють можливість їх поєднання для виробництва харчової продукції. Виробничий потенціал, відповідно, складають елементи ресурсного в частині балансового їх співвідношення з можливостями технічної бази підприємства.

Важливою величиною, що визначає позицію фірми в галузі є сфера конкуренції або широта цілей, на які орієнтується підприємство у рамках своєї галузі. Пов'язано це в першу чергу з тим, що у більшості галузей різні види продукції сегментовані, існують різні канали збуту і різні типи покупців. Відповідно до цих особливостей формуються й джерела конкурентної переваги.

На думку М. Портера, фірма може мати два типи конкурентної переваги [54, с. 36]. У статті “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” він називає наступні їх типи: зниження витрат і здатність пропонувати покупцеві щось відмінне від конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага, що визначає позицію підприємства в галузі, полягає або в здатності фірми розробляти, випускати і продавати порівнюваний товар з меншими витратами, ніж у конкурентів, або в здатності забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. У першому випадку фірма отримує великий прибуток, продаючи товар за такою ж ціною, що й конкуренти. У другому випадку, при рівних з конкурентами витратах великий прибуток фірмі дає диктат більш високої в порівнянні з конкурентами ціни.

Утримання конкурентної переваги є складним завданням, і виконання її обумовлене трьома групами чинників:

- джерело конкурентної переваги;
- кількість наявних у фірми існуючих джерел конкурентної переваги;
- постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності.

З точки зору джерела конкурентні переваги поділяються на переваги низького і високого порядку. До переваг низького порядку відносяться такі переваги, які можуть з легкістю експлуатуватися і конкурентами (дешева робоча сила і джерела дешевої сировини, ефект масштабу, наслідування конкурентів та ін.). Переваги високого порядку ґрунтуються на винятковості (технологія, патент, імідж, диференціація тощо) і забезпечують стійкіші позиції підприємства в довгостроковій перспективі. Проте формування таких переваг вимагає значних інвестицій у НДДКР, маркетинг, розвиток персоналу і модернізацію виробничих потужностей, а також наявність високоефективної системи менеджменту.

Кількість наявних у фірми існуючих джерел конкурентних переваг є чинником, що визначає успішність її діяльності на даний момент і в перспективі. Аналіз діяльності підприємств, які успішно функціонують на ринку впродовж тривалого періоду часу, показує загальну для них тенденцію до прагнення сформувати найбільшу кількість конкурентних переваг по усьому відтворювальному ланцюжку.

Третім чинником збереження конкурентних переваг виступає постійне вдосконалення усіх видів діяльності. Підприємство повинно створювати нові переваги, щонайменше з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні. Надія на неуспіх нової технології, вживаної конкурентом, ігнорування нового сегменту ринку або каналу збуту – явні ознаки того, що конкурентна перевага вислизає.

При характеристиці конкурентних переваг виділяють три критерії:

- здатність забезпечити господарюючому суб'єктові ринковий стан, який на тривалий час вигідно відрізняє його від конкурентів;
- націленість на задоволення специфічних запитів покупців, що дозволяє принести релевантну користь вибраному цільовому сегменту;
- опора на специфічні, оригінальні здібності і ресурси, які не піддаються імітації з боку конкурентів.

Як відомо з теорії конкурентоспроможності, конкурентні переваги підприємства можуть обумовлюватися різними чинниками. Конкурентна перевага є зовнішньою, якщо воно засноване на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця з точки зору якості, дизайну тощо. Стратегія, яка витікає з такої переваги, – це стратегія диференціації продукту. Внутрішня конкурентна перевага заснована на перевазі підприємства у витратах виробництва і управління. Вона забезпечує велику рентабельність, стійкість підприємства до зниження ціни товару. Стратегія, яка ґрунтується на такій перевазі, – це стратегія лідерства у витратах [55].

Конкурентні переваги галузі – це характеристики галузі продукції, що виробляються і зовнішнього середовища, які дозволяють суб'єктам економіки формувати і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності і займати кращу конкурентну позицію. Галузева конку-

рентна перевага означає здатність підприємств галузі домагатися переважного становища на ринку за рахунок кращої боротьби з усіма силами конкуренції (рис. 4.14).



Рис. 4.14. Конкурентні сили галузі

Взаємодія конкурентних сил визначає рівень конкуренції і прибутковість галузі. Вплив сил конкуренції коливається від інтенсивного до незначного, причому значення кожної сили конкуренції визначається структурою галузі, тобто її основними економічними і технічними характеристиками.

Машинобудування є складною комплексною галуззю, яка виробляє різні види продукції, для яких дія конкурентних сил не однакова за своєю значимістю. Так, на машинобудівні підприємства найбільш значний вплив робить ринкова влада постачальників, загроза появи товарів-замінників і поява нових конкурентів.

Оскільки конкурентна перевага завжди є відносною, тобто виявляється в зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами, її рівень необхідно оцінювати відносно відповідної бази. Виміряти конкурентну перевагу галузі виробництва за допомогою кількісних показників досить складно, оскільки за даними офіційної статистики неможливо встановити достовірно повну ідентичність об'єктів (галузей), що зіставляються, за потребами, що задовольняються, профілем споживачів, фазею життєвого циклу.

Внаслідок цього, при аналізі рівня досягнутих конкурентних переваг машинобудівної промисловості необхідно оцінювати конкурентні позиції:

- машинобудівної промисловості відносно інших галузей;
- галузі порівняно з іноземними конкурентами;
- галузі в регіональному розрізі.

Крім того, може йтися про зіставлення рівня конкурентної переваги досить великих утворень (кластерів) фірм, які володіють ідентичними параметрами. Тоді рівень конкурентної переваги однієї групи таких фірм над іншою може орієнтовно оцінюватися порівнянням продуктивності праці, яка досягнута при роботі цих кластерів за тривалий період. Одночасно, подібний показник може бути визнаний в тому або іншому ступені коректним, якщо на додаток до згаданих характеристик окремих фірм, стане можливим визначити і якість задоволення потреб покупців продукції галузі.

Конкурентні переваги галузі різноманітні, що обумовлює необхідність їх класифікації. Виконана нами класифікація представлена на рис. 4.15.

На рівні підприємства взаємозв'язок елементів конкурентного потенціалу і конкурентних переваг розглядається в основному у функціональному аспекті (рис. 4.16) [11].

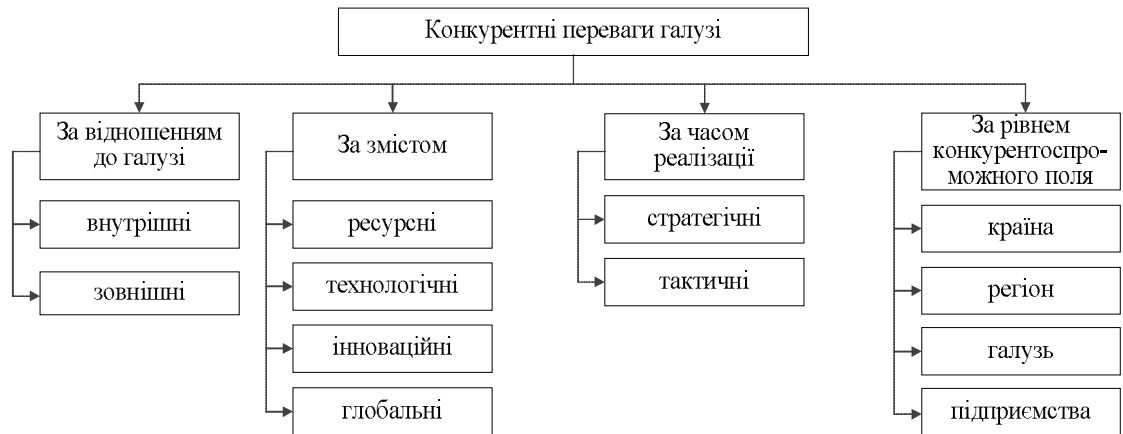


Рис.4.15. Класифікація конкурентних переваг галузі

Крім того виділяють абсолютні і відносні конкурентні переваги. Абсолютні конкурентні переваги галузі пов'язані з наявністю унікальних ресурсів і можливостей, які складаються з географічних, природно-кліматичних, демографічних умов. Відносні конкурентні переваги обумовлені кращими порівняно з іншими галузями можливостями або умовами виробництва і збуту тієї або іншої продукції (собівартість, якість, упаковка, доступність тощо). Відносні переваги обумовлені виробничим потенціалом, що дозволяє реалізовувати стратегії зниження витрат або диференціювати випуск.

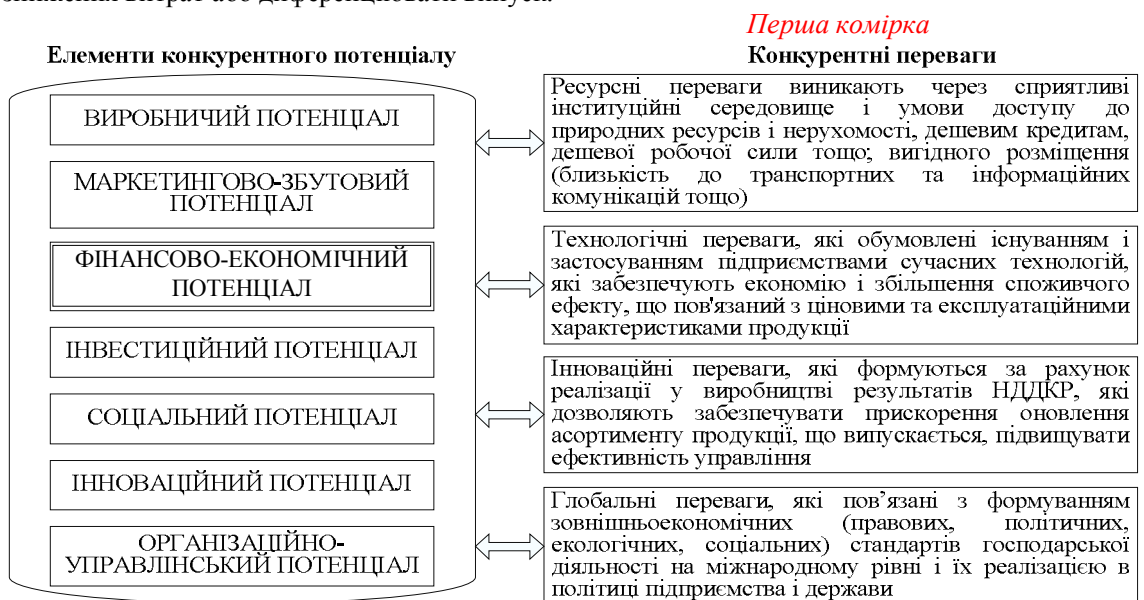


Рис. 4.16. Структура конкурентного потенціалу промислового підприємства

Конкурентні переваги треба також розділити на фактичні, або реалізовані, і потенційні, тобто ті, що не використовуються зараз. У останньому випадку необхідно визначити умови реалізації потенційних конкурентних переваг і розробити економічне обґрунтування виведення потенційної конкурентної переваги в число фактичних. Для багатьох суб'єктів господарювання головна проблема існує в тому, щоб конкурентні переваги, які перебувають у формі ресурсів або потенціалу, перетворити і реалізувати на ринку і тим самим створити

стратегічні чинники успіху, що базуються не на об'єктивно заданих, а на суб'єктивно сприйнятих споживачем перевагах.

Розгляд конкурентного потенціалу галузі з позицій системного підходу дозволяє виявити головну його особливість, яка проявляється в синергетичному ефекті, обумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу. Взаємодія переваг за усіма елементами може забезпечити виграшні моменти, які самопідсилюються і які іноземним конкурентам дуже важко знищити або скопіювати. Нами пропонується структура конкурентного потенціалу галузі, основу якого формують як зовнішні (національні), так і внутрішні конкурентні переваги (рис. 4.17).



Рис. 4.17. Структура конкурентного потенціалу машинобудування

Національні конкурентні переваги є зовнішньою основою формування конкурентного потенціалу будь-якої галузі.

Виробничі умови є матеріальними і нематеріальними чинниками, необхідними для формування конкурентної переваги галузі (наявність в країні таких необхідних для випуску продукції чинників, як кваліфікована робоча сила або промислова інфраструктура).

До умов попиту, в першу чергу, відносяться вимогливість покупців до якості товарів і послуг; еластичність попиту за ціною, рівнем доходу, перехресна еластичність; ступінь усвідомлення різними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби, національні традиції і звичаї; фази життєвого циклу попиту та інші параметри, що характеризують попит, величину попиту і їх динаміку.

Споріднені та підтримуючі галузі покликані забезпечувати підприємства необхідними матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами та іншими матеріальними засобами і необхідною інформацією. Високий рівень їх розвитку є неодмінною умовою створення і підтримки конкурентної переваги кожного виробника в країні в порівнянні з виробниками інших країн. Крім того, споріднені галузі можуть виступати в якості потужних конкурентів, виводячи на ринок товари-субститути. Тому їх можна вважати стимуляторами науково-технічного прогресу в галузях і фірмах, які вони обслуговують.

Держава може впливати (як позитивно, так і негативно) на усі елементи конкурентного потенціалу галузі. Так, на параметри виробничих умов впливає грошово-кредитна, податкова, митна політика уряду. Вона встановлює різні норми і стандарти, інструкції та інші нормативні акти, що впливають на поведінку товаровиробників і покупців, а для деяких галузей саме держава є покупцем.

Зовнішніми конкурентними перевагами галузі можуть бути хороші кліматичні умови і географічне положення країни; високий рівень конкурентоспроможності країни; активна державна підтримка малого і середнього бізнесу; ефективне правове регулювання функціонування економіки країни; державна підтримка науки і інноваційної діяльності; наявність доступних і дешевих ресурсів; оптимальний рівень оподаткування.

Окрім зовнішніх конкурентних переваг, конкурентний потенціал харчової промисловості формують і внутрішні її переваги. У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне виділити в структурі конкурентного потенціалу декілька субпотенціалів.

Ресурсний конкурентний потенціал складається з ресурсних і матеріальних конкурентних переваг галузі. Він ґрунтується на ресурсних конкурентних перевагах галузі, що збільшують споживчий ефект, пов'язаний з ціновими характеристиками продукції, що придбавалася. Інноваційний конкурентний потенціал ґрунтується на інноваційних та інвестиційних конкурентних перевагах, що формуються за рахунок реалізації у виробництві результатів НДДКР, які дозволяють забезпечувати прискорене здешевлення продукції, що випускається, поліпшення її якості і оновлення асортименту.

Трудовий конкурентний потенціал сполучає в собі інтелектуальні (наукові) і трудові конкурентні переваги. Його величина і ефективність використання роблять безпосередній вплив на продуктивність живої праці в галузі і витрати виробництва продукції.

Фінансовий конкурентний потенціал галузі безпосередньо визначається її прибутковістю і означає наявність фінансових коштів, які використовуються підприємствами галузі на економічній і соціальний розвиток.

Організаційний конкурентний потенціал залежить як від структури галузі, рівня її спеціалізації і концентрації, так і від стратегій, які реалізуються підприємствами.

До внутрішніх конкурентних переваг галузі можуть бути віднесені: оптимальний рівень концентрації, спеціалізації і кооперації в галузі; наявність доступу до якісної дешевої сировини та інших ресурсів; оптимальний рівень уніфікації і стандартизації продукції галузі; високий рівень радикальних нововведень (патентовані товари, технології, інформаційні системи тощо); висока питома вага конкурентоспроможної продукції.

У сучасних умовах актуальним є не лише виявлення або формування конкурентних переваг галузі, але й забезпечення їх стійкості. З точки зору джерела конкурентні переваги поділяються на переваги низького і більш високого рангу. До перших, які легко доступні і конкурентам, відносяться дешева робоча сила і сировина, а також перевага, яка ґрунтується виключно на чиннику масштабу виробництва від застосування технологій, устаткування або методів, запозичених у конкурентів. Переваги більш високого рангу (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, тісні зв'язки з клієнтами) можуть утримуватися більш тривалий час. Як показують дослідження, найбільшою стійкістю відрізняються конкурентні переваги, які ґрунтуються на інноваційній якості продукції і послуг, інноваційному забезпеченні процесів виробництва, інноваційних методах просування товарів на ринку.

Список використаних джерел

1. Артус М. М. Формування механізму ринкового ціноутворення на економічні блага / М. М. Артус // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 5. – С. 255–258.
2. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : навч. посібник / Г. О. Бардиш. – Львів : ЛБІ НБУ, 2004. – 415 с.
3. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт ; [пер. с англ.]. – Москва : ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
4. Близнюк О. П. Фінанси : навч. посібник / О. П. Близнюк, Л. І. Лачкова, В. І. Оспіщев та ін. – Київ : Знання, 2006. – 489 с.

5. Бокс Дж. Анализ временных рядов. Прогноз и управление / Дж. Бокс, Г. Дженкинс. Вып. 1. – Москва : Мир, 1974. – 406 с.
6. Бондар Н. М., Воротін В. Є. Економіка підприємства : навч. посібник / Н. М. Бондар, В. Є. Воротін, О. А. Гаєвський та ін. – Київ : МАУП, 2006. – 352 с.
7. Бочаров В. В. Инвестиции : учеб. пособие / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 384 с.
8. Бутенко Н. В. Основы маркетингу : навч. посібник / Н. В. Бутенко. – Київ : Київський університет, 2006. – 140 с.
9. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенко. – Вид. 3-тє, вип. та доп. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 440 с.
10. Гаврилко П. П. Фактори інноваційного розвитку промисловості / П. П. Гаврилко, А. В. Колодійчук, В. М. Черторижський // Науковий вісник НЛТУ. – 2011. – Вип. 21.11. – С. 201–205.
11. Галушко Д. В. Концептуальные основы управления конкурентным потенциалом промышленного предприятия / Д. В. Галушко // Экономика и производство. – 2007. – № 4. – С. 21–27.
12. Герасимчук К. Ю. До вивчення нових аспектів проблематики ціноутворення вітчизняних підприємств в умовах ринку / К. Ю. Герасимчук // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3 (7). – С. 20–24.
13. Гельвановский М. И. Конкурентоспособность, открытость и безопасность экономики / М. И. Гельвановский // Экономическая безопасность... Общий курс / под общ. ред. В. К. Сенчагова. – Москва : Дело, 2005. – 896 с.
14. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 488 с.
15. Гитман Л. Дж. Основы инвестирования /Л. Дж. Гитман, М. Д. Джонк ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1997. – 1008 с.
16. Гойко Н. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації / Н. Ф. Гойко. – Київ : Віра-Р, 1999. – 320 с.
17. Городиський Т. І. Інноваційний потенціал: фактори впливу / Т. І. Городиський // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.2. – С. 276–284.
18. Гуторов О. І. Інвестування : навч. посібник / О. І. Гуторов. – Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2003. – 293 с.
19. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Харків : Інжек, 2003. – 308 с.
20. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда, Ю. М. Великий. – 2-ге вид., доп. – Харків : Інжек, 2005. – 664 с.
21. Грюнинг Р. Б. Методы и средства стратегического планирования на фирме / Р. Б. Грюнинг // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 3. – С. 23–26.
22. Данилюк М. О. Аналіз методичних підходів до визначення ставки дисконту при обґрунтуванні інвестиційних проєктів / М. О. Данилюк, У. Я. Витвицька // Вісник НУ “Львівська політехніка”: “Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2001. – № 436 – С. 327–335.
23. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка та держава. – 2006. – № 7. – С. 19–24.
24. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 4 липня 2002 року № 40–IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
25. Закон України “Про ціни й ціноутворення” від 21 червня 2012 року № 5007–VI зі змінами і допов. (остання редакція від 05.01.2013, підстава 5496–17) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

26. Зацна Л. Я. Система маркетингових інструментів підприємств / Л. Я. Зацна // Торгівля і ринок України. – 2011. – Вип. 31. – Т. 2. – С. 55–64.
27. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://competitiveukraine.org.ua>.
28. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посібник / І. Ю. Івченко. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
29. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
30. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – Суми : Університетська книга ; Київ : Княгиня Ольга, 2005. – 324 с.
31. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 547 с.
32. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия / Т. Йеннер // Управление предприятием. – 2002. – № 3. – С. 19–34.
33. Карпова Ю. А. Введение в социологию инноватики : учеб. пособие / Ю. А. Карпова. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 192 с.
34. Кириченко О. А. Інвестування : навч. посібник / О. А. Кириченко, С. А. Єрохін. – Київ : Знання, 2009. – 573 с.
35. Колісник М. В. Інвестиційний менеджмент та ринок цінних паперів : метод. посібник / М. В. Колісник. – Львів : Львівський інститут менеджменту, 1997. – 160 с.
36. Корнилов Г. И. Основы теории систем и системного анализа [конспект лекций для специальности учет и аудит] / Г. И. Корнилов. – Кривой Рог : Институт делового администрирования, 1996. – 75 с.
37. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посібник / М. Я. Коробов. – Київ : Знання, КОО, 2000. – 378 с.
38. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика : навч. посібник / Я. В. Литвиненко. – Київ : Знання, 2010. – 294 с.
39. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення : навч. посібник / О. Є. Мазур. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 480 с.
40. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. В. Майорова. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 472 с.
41. Маказан Е. В. Сучасні аспекти ціноутворення в Україні / Е. В. Маказан, І. С. Медведєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – 2012. – № 2 (18). – Т. 1. – С. 255–264.
42. Макарюк А. В. Инвестиционная политика в управлении инвестиционным потенциалом экономических систем / Национальная и региональная экономика. Текущие проблемы Восточной Европы : монография / А. В. Макарюк, Б. А. Москаленко ; под ред. Э. Милош. – Люблин : Politechnika Lubelska, 2013. – 190 с.
43. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Папірус, 2010. – 621 с.
44. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / В. Г. Медынский – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 295 с.
45. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 347 с.
46. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посібник / В. О. Мец. – Київ : Вища школа, 2003. – 278 с.
47. Моніторинг [Електронний ресурс] // Мала гірнича енциклопедія : в 3 т. / за ред. В. С. Білецького. – Донецьк : Донбас, 2004. – Т. 2. – 2007. – 670 с. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>.

48. Нижник В. М. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств за умов поглиблення міжнародної конкуренції / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3. – Т. 3. – С. 7–11.
49. Орлов О. О. Проблемы оценки инновационных проектов в машиностроении / О. О. Орлов // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1 (163). – С. 43–51.
50. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Вид. 3-є, перероб. і допов. – Київ : Кондор, 2008. – 664 с.
51. Основні показники ефективності інвестиційних проектів і методи їхньої оцінки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tviybiznes.com/main/0_4_4.
52. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні / А. А. Пересада. – Київ : Лібра, 1998. – 392 с.
53. Підвищення конкурентного потенціалу та економічної безпеки промислових підприємств за умов розвитку глобалізаційних процесів : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 525 с.
54. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 472 с.
55. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2005. – 608 с.
56. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 року № 1548 “Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
57. Савіна С. С. Форми та моделі інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості / С. С. Савіна // Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції (Херсон, 10–11 жовтня 2014 р.). – Херсон, 2014. – С. 30–32.
58. Савіна С. С. Функції, моделі та форми інноваційного розвитку підприємств / С. С. Савіна // Російський академічний журнал. – 2014. – № 3. – Т. 29. – С. 56–59.
59. Сачинська Л. В. Формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його оцінка / Л. В. Сачинська, О. В. Бедін // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси : зб. наук. праць. – Луцьк : ДВНЗ Луцького національного технічного університету, 2012. – Вип. 9 (33). – Ч. 3. – С. 43–47.
60. Селезнев А. З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка машиностроения / А. З. Селезнев. – Москва : Юристъ, 1999. – 384 с.
61. Сіренко К. Ю. Перспективи розвитку інноваційної діяльності легкої промисловості України / К. Ю. Сіренко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 60–67.
62. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 568 с.
63. Соловйов В. П. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики : монографія / В. П. Соловйов, Г. І. Кореняко, В. М. Головатюк. – Київ : Фенікс, 2008. – 224 с.
64. Солоха Д. В. Потенціал підприємства : формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва та ін. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 248 с.
65. Сотник І. М. Еколого-економічні механізми управління інноваційним ресурсозбереженням у машинобудуванні : монографія / І. М. Сотник, Ю. О. Мазін. – Суми : Університетська книга, 2012. – 252 с.
66. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів розроблена на виконання Постанови Верховної Ради України від 17 лютого 2009 р. № 965–VI “Про проведення парламентських слухань “Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів” Комітетом Верховної Ради з питань науки і освіти, Центром досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України за участю інших наукових установ НАН України, а також центральних і місцевих органів державної влади.

67. Супрун О. М. Господарський механізм у розвитку та регулюванні економіки / О. М. Супрун // Вісник Полтав. держ. аграр. акад. – 2011. – № 1. – С. 122–124.
68. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – Київ : МАУП, 2003. – 368 с.
69. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : монографія / П. С. Харів. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 326 с.
70. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – Київ : Знання, 1999. – 514 с.
71. Щукін Б. М. Інвестування : курс лекцій / Б. М. Щукін. – Київ : МАУП, 2004. – 216 с.
72. Янченко З. Б. Оцінка достатності інноваційного потенціалу аграрних підприємств / З. Б. Янченко // БізнесІнформ. – 2013. – № 6. – С. 196–201.
73. Gluatier M. V. E. Accounting. Theory and Practice / M. V. E. Gluatier, B. Underdown. – British Library Cataloguing in Publication Data, 1997. – P. 744.

Розділ 5

МЕХАНІЗМИ І СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТІВ ВХОДЖЕННЯ ДО ЄС

5.1. Сучасна парадигма підвищення фінансового потенціалу та фінансової безпеки суб'єктів ринку праці

Достовірна оцінка фінансового стану є визначальною для формування правильних висновків та прийняття адекватних рішень. Завдання оцінки стану фінансової безпеки є досить складним і вимагає значних зусиль для інтерпретування, що обумовлюється великою кількістю чинників та особливостей функціонування, які необхідно врахувати. До того ж, таке завдання вимагає від менеджерів підприємства досконалого володіння чисельними прийомами та методичним інструментарієм, застосування кожного з елементів якого доцільне лише в специфічних випадках. Крім того, питання обґрунтування системи оцінки фінансової безпеки суб'єктів ринку праці стає особливо гострим за умов сучасних трансформаційних перетворень та інтеграційних процесів економіки [1, с. 57].

Враховуючи те, що будь-яке підприємство, котре ставить за мету підвищити свій фінансовий потенціал, в першу чергу, буде вирішувати проблеми фінансової безпеки, до яких варто підходити системно. Фінансова безпека є внутрішнім станом підприємства, що дозволяє йому функціонувати в режимі розвитку та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів. Необхідність та напрями оцінки фінансової безпеки впливають із закономірностей розвитку систем, серед яких найбільше значення в аспекті забезпечення безпеки мають закон циклічного розвитку, закон спадної ефективності, еволюційного вдосконалення систем і деякі інші [2]. Фінансова безпека визначає граничний стан фінансової стійкості, у якому повинне перебувати підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, а отже, є основою для підвищення фінансового потенціалу підприємства.

Оскільки підприємство є динамічною системою, то і його фінансовий потенціал не є статичним, а потребує постійного контролю та оцінки усіх його складових (тобто елементів системи).

Серед властивостей системи необхідно виділити: синергічність – односпрямованість, пріоритет інтересів системи більш широкого (глобального) рівня перед інтересами її компонентів; неадитивність – принципова незвідність властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів, структурність – можлива декомпозиція системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними; адаптивність – прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає адаптацію параметрів системи до мінливих параметрів зовнішнього середовища; надійність – функціонування системи при виході з ладу однієї з її компонент, збереження проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду (наявність гарної системи фінансової безпеки дозволяє протистояти погрозам зовнішнім і внутрішнім, причому тимчасовий збій з апаратурою, окремими співробітниками не впливає на роботу системи в цілому); система повинна мати можливість змінювати свій стан у відповідь на можливе обурення; різноманітність збурень вимагає відповідного йому різноманітності можливих станів (закон Ешбі “необхідність розмаїття”). В іншому випадку, така система не зможе відповідати завданням управління і захисту, що висуюються зовнішнім середовищем, і буде малоефективною [3].

Отже, система фінансового потенціалу підприємства повинна відповідати таким якостям як синергічність, адаптивність, надійність.

До основних завдань забезпечення фінансової безпеки, як ключової складової підвищення фінансового потенціалу підприємства, належать оцінка рівня фінансової безпеки, встановлення і оцінка чинників, які впливають на неї, та на основі цього розробка системи заходів, що дозволять нівелювати дію загроз, небезпек та посилення дії їх позитивного характеру.

Встановлення фактичного рівня фінансової безпеки – ключовий етап її забезпечення.

У теорії та практиці фінансового менеджменту існує значна кількість методів, які застосовуються для визначення рівня фінансової безпеки суб'єктів ринку праці. У ході аналізу фахової наукової літератури нами було визначено, що досліджені методики визначення рівня фінансової безпеки підприємства можна розділити на декілька груп за двома критеріями: об'єктом аналізу та методами проведення (рис. 5.1).

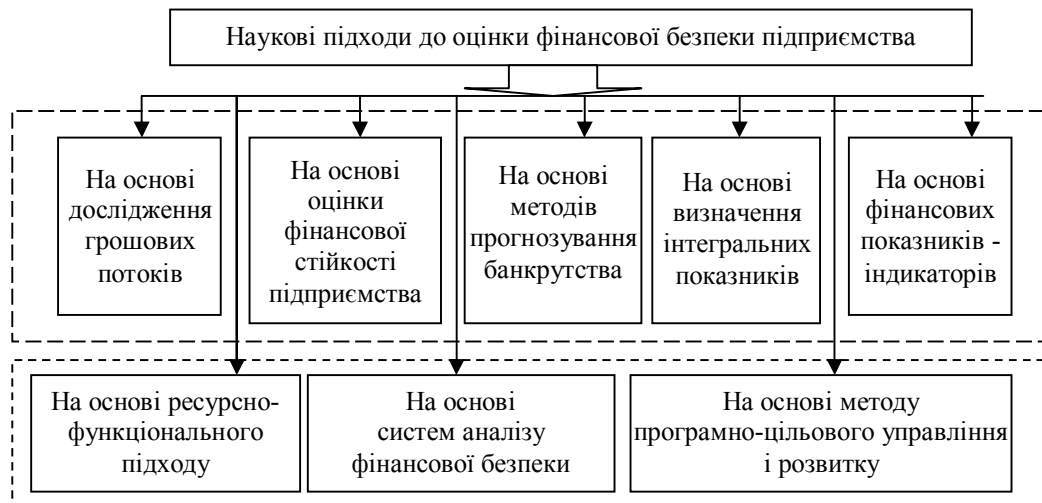


Рис. 5.1. Групування наукових підходів до оцінки рівня забезпечення фінансової безпеки підприємства*

* розроблено авторами розділу за [4–11]

У методиках групи оцінки фінансової безпеки підприємства пропонується здійснювати на основі дослідження грошових потоків підприємств, а саме, показника чистого грошового потоку в розрізі видів фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою розробленої матриці динамічної фінансової рівноваги.

Автори цей підхід обумовлюють тим, що показник чистого грошового потоку є одним із індикаторів результативності господарської діяльності підприємства та визначає його фінансовий стан. Аналіз показника, що використовується, в розрізі видів діяльності здійснюють, враховуючи той факт, що додатна величина сукупного чистого грошового потоку не завжди є гарантом фінансової стійкості підприємства, адже грошові потоки тісно пов'язують всі сфери діяльності підприємства – операційну, фінансову та інвестиційну [12].

Таким чином, виходячи із поставлених завдань нашого дослідження, що полягають у пошуку шляхів підвищення фінансового потенціалу підприємства на основі удосконалення фінансової безпеки, розглянемо концепцію управління фінансовою безпекою підприємства, що містить систему поглядів, вимог та умов реалізації заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Будь-яка концепція повинна бути конструктивною та достатньо гнучкою, щоб реагувати на зміну умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Конструктивність концепції полягає у тому, що вона повинна відображати початковий стан об'єкта, на перетворення якого спрямована концепція; стан об'єкта, досягнутий в результаті реалізації концепції; заходи досягнення сформованих у концепції цілей; механізм реалізації концепції, тобто способи (методи) використання виділених засобів і ресурсів [13, с. 133].

Виходячи із зазначених вимог, концепція управління фінансовою безпекою підприємства повинна містити наступну послідовність етапів: аналіз ризиків та загроз фінансовій безпеці підприємства; розробка методологічного інструментарію оцінки стану фінансової безпеки підприємства; розробка стратегії управління фінансовою безпекою підприємства; розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства; оцінка ефективності реалізації концепції управління фінансовою безпекою підприємства; коригування тактики та стратегії управління фінансовою безпекою, відповідно до зміни умов (рис. 5.2).

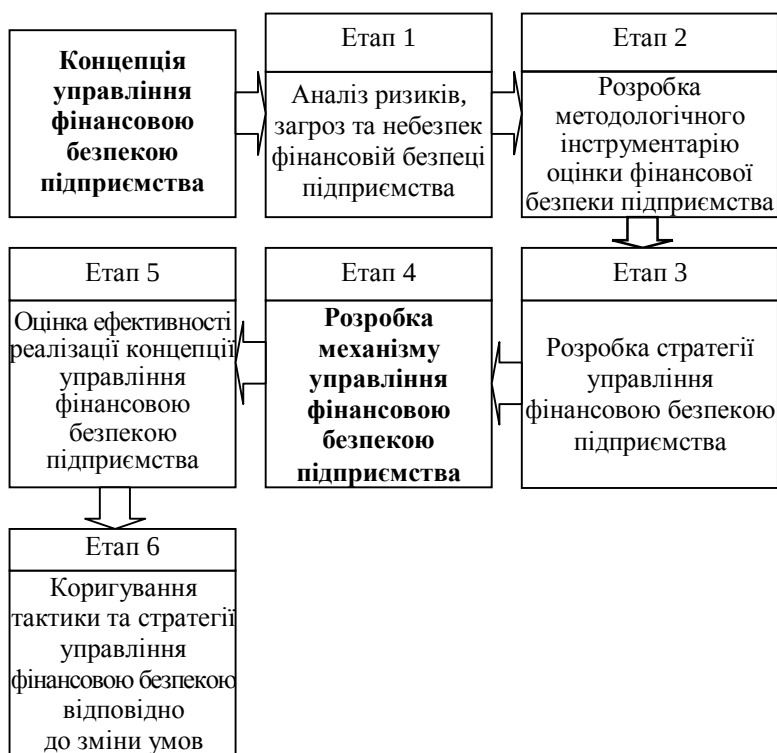


Рис. 5.2. Концепція управління фінансовою безпекою в контексті підвищення фінансового потенціалу підприємства*

* запропоновано авторами розділу

Перший етап передбачає діагностику фінансової складової економічної безпеки підприємства, виявлення потенційних та реальних загроз і небезпек, їх ранжування за ступенем значимості, величиною можливого збитку; визначення причин небезпек та загроз, прогнозування можливих наслідків реалізації загроз, розрахунок можливих збитків; формулювання проблемних ситуацій у сфері фінансової безпеки підприємства.

На другому етапі здійснюється розробка методологічного інструментарію оцінки стану фінансової безпеки підприємства, що включає вибір методів оцінки та визначення основних критеріїв і показників стану фінансової безпеки підприємства, та визначення рівня фінансової безпеки підприємства.

Третій етап (стратегічний рівень) має на меті розробку стратегії управління фінансовою безпекою, на основі оцінки фінансової безпеки підприємства на попередньому етапі.

Крім того, на даному етапі визначаються конкретні цілі щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства, мета управління фінансовою безпекою з урахуванням проблемних ситуацій, а також здійснюється постановка завдань, що сприятимуть досягненню мети концепції фінансової безпеки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства.

На четвертому етапі відбувається розробка тактики управління фінансовою безпекою підприємства: здійснюється вибір принципів управління фінансовою безпекою підприємства, окреслення функцій управління фінансовою безпекою, формування організаційної структури управління фінансовою безпекою підприємства. Цей етап також має на меті розробку комплексу заходів, необхідних для реалізації основних положень концепції управління фінансовою безпекою підприємства, що передбачає створення необхідних умов для реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства; пошук джерел ресурсного забезпечення концепції управління фінансовою безпекою підприємства; підготовку професійних кадрів у сфері управління фінансовою безпекою; навчання працівників питанням дотримання комерційної таємниці підприємства, правилам роботи із документацією та технічними засобами; створення підрозділу фінансової безпеки, належна організація управління таким підрозділом; встановлення технічних засобів захисту; контроль за ефективністю виконання основних положень концепції фінансової безпеки; розвиток системи фінансової безпеки підприємства та удосконалення форм та методів управління фінансовою безпекою.

Крім того, на цьому етапі здійснюється розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства, який є серцевиною механізму підвищення фінансового потенціалу, оскільки він визначає порядок забезпечення останнього. Без створення дієвого механізму підвищення фінансового потенціалу неможлива реалізація кінцевої мети концепції.

Оцінка ефективності реалізації концепції управління фінансовою безпекою підприємства має на меті зіставлення відповідності концепції, сформульованим у ній цілям та завданням, а також оцінку ефективності реалізованої концепції управління фінансовою безпекою.

Останнім етапом запровадження концепції управління фінансовою безпекою є етап коригування тактики, стратегії управління фінансовою безпекою, перегляд засобів досягнення, передбачених концепцією, цілей, відповідно до зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, основним етапом формування концепції управління фінансовою безпекою підприємства в контексті підвищення його фінансового потенціалу є побудова ефективного механізму управління фінансовою безпекою підприємства, який був би орієнтований на своєчасне виявлення та запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам та забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства. Разом з тим, основним завданням фінансового менеджера з питань безпеки є моделювання такого розвитку підприємства, що:

- дозволило б забезпечити фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства в довгостроковому періоді;
- задовольнило потреби у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення підприємства;
- забезпечило достатню фінансову незалежність підприємства;
- було здатним протистояти небезпекам і загрозам, що існують і можуть виникнути, які можуть заподіяти фінансовий збиток, або небажано змінити структуру капіталу, або ж примусово ліквідувати підприємство;
- забезпечувало б достатню гнучкість при ухваленні фінансових рішень;
- дозволяло забезпечити захищеність фінансових інтересів власників [14].

Дослідженню поняття “механізм управління фінансовою безпекою”, що є основою підвищення фінансового потенціалу підприємства, у науковій літературі приділялось недостатньо уваги і тому наукові розробки з даного питання є дуже обмеженими.

У процесі аналізу ми встановили, що В.В. Орлова розглядає “механізм управління фінансовою безпекою підприємства” як комплекс взаємозалежних модулів, що визначають порядок розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням тактичних і стратегічних планів захисту пріоритетних фінансових інтересів підприємства від різних загроз.

Основними модулями механізму є: вибір показників фінансової безпеки підприємства, оцінка рівня ФБП, виділення домінуючих загроз ФБП, оцінка пролонгованої дії загроз, вибір стратегії і тактики управління ФБП [15, с. 110].

К.С. Горячева вважає, що “механізм управління фінансовою безпекою підприємства” являє собою єдність процесу управління і системи управління, що відповідає існуванню діалектичної суперечності змісту (процес управління) і форми (структура управління) [22, с. 57].

О.М. Марченко “механізм управління фінансовою безпекою підприємства” розглядає як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його фінансово-економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру [51, с. 87].

Зважаючи на неоднозначність підходів до трактування механізму управління фінансовою безпекою підприємства, вважаємо за необхідне запропонувати власне визначення, яке, на нашу думку, більш повно характеризуватиме дану категорію.

Виходячи із визначень понять “фінансова безпека підприємства” та “механізм управління”, “механізм управління фінансовою безпекою підприємства” ми розглядаємо як систему цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах, посилення захисту його фінансових інтересів шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової стратегії, гнучкістю у прийнятті фінансових рішень, вчасним реагуванням на небезпеки і загрози зовнішнього і внутрішнього характеру та ефективним управлінням фінансовими ризиками підприємства.

Для наочності, логічний зв'язок між категоріями “фінансова безпека підприємства”, “механізм управління” та “механізм управління фінансовою безпекою підприємства” показаний на рис. 5.3.

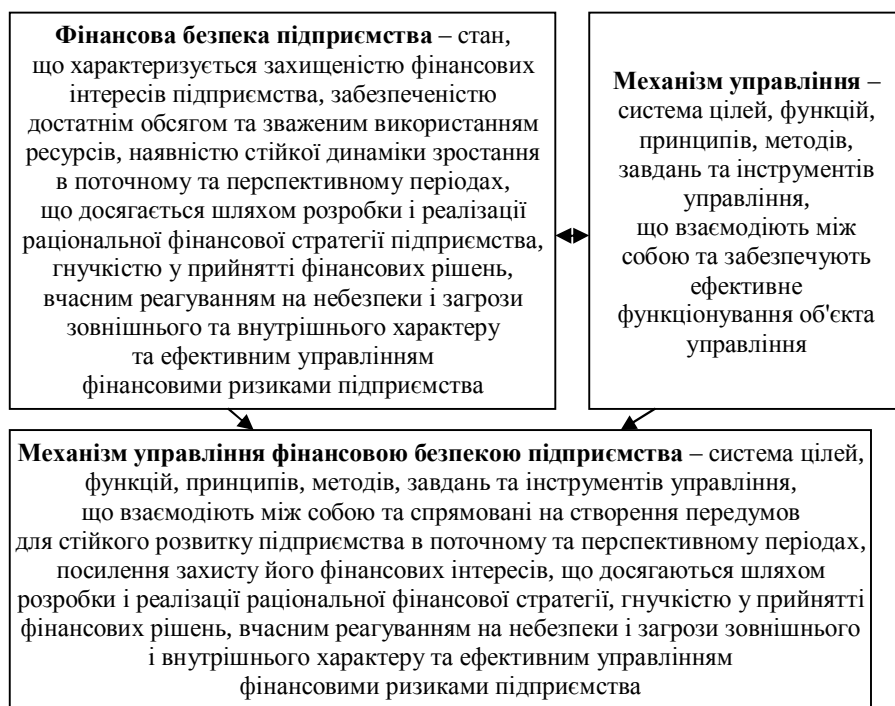


Рис. 5.3. Зв'язок між категоріями “фінансова безпека підприємства”, “механізм управління” та “механізм управління фінансовою безпекою підприємства”

У фаховій економічній літературі не існує також єдності і стосовно складових елементів фінансової безпеки підприємства. Так, В.Л. Ліпкан вважає, що механізм фінансової безпеки будь-якого суб'єкта ринку праці включає сукупність цілей, функцій, принципів і методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки [48]. У такому формулюванні складових механізму не вистачає організаційної структури, без якої в принципі не може функціонувати будь-яка система (механізм), та інструментів забезпечення безпеки.

В.В. Шликов включає до механізму безпеки використовувані засоби, методи і заходи, сукупність яких спроможна захистити структурні підрозділи, зберегти й ефективно використовувати фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси [84].

І.О. Бланк вважає, що до складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства повинні входити такі складові: система державного нормативно-правового регулювання фінансової безпеки підприємства, ринковий механізм регулювання фінансової безпеки підприємства, внутрішній механізм управління фінансовою безпекою підприємства, система методів управління, система інструментів управління [12]. Такий підхід є більш комплексним, ніж попередні, але і в ньому відсутня організаційна структура управління фінансовою безпекою підприємства.

На погляд М.М. Єрмошенка, механізм управління фінансовою безпекою має містити такі складові: економічні закономірності, мета і завдання управління, функції, організаційна структура, принципи управління, методи управління, кадри управління, техніка і технологія управління, критерії оцінки ефективності системи управління [33].

К.С. Горячева до складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства відносить такі елементи: сукупність фінансових інтересів підприємства; функції, принципи і методи управління; організаційну структуру; управлінський персонал; техніку і технології управління; фінансові інструменти; критерії оцінювання рівня фінансової безпеки [23, с. 47].

Х.О. Турхан до структури механізму управління фінансовою безпекою підприємства включає такі елементи: суб'єкт управління (розглядається як організаційна структура управління фінансовою безпекою), об'єкт управління, функції управління, фінансові важелі, фінансові інструменти [72, с. 88].

Дещо по-іншому підходить до формування складових механізму управління фінансовою безпекою підприємства К.С. Тимошенко, який розглядає його як складноорганізовану систему, структурна організація якого має бути ієрархічною. У складі механізму фінансової безпеки підприємства К.С. Тимошенко виокремлює чотири системи забезпечення: організаційно-методичне, нормативно-правове, фінансове та інформаційне [71, с. 93].

О.В. Раєвнева пропонує розмежовувати компонентний і структурний аспекти формування механізму управління фінансовою безпекою та вважає, що його основними компонентами виступають мета, критерії її досягнення, фактори та методи управління, ресурси підприємства, а структура – це сукупність локальних механізмів [62, с. 216].

Отже, питанням розробки теорії механізму управління фінансовою безпекою присвячено достатньо наукових робіт. Проаналізувавши існуючі підходи до виділення складових механізму, ми вважаємо, що механізм управління фінансовою безпекою має містити такі елементи як суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мета, завдання, фактори впливу та система забезпечення механізму (див. рис. 5.4).

Щодо розробки методів, які використовують при підвищенні фінансового потенціалу на основі ефективного управління фінансовою безпекою підприємства, можемо зазначити, що вирішення цього завдання є складним комплексним процесом, який передбачає наявність взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, які можна об'єднати в три блоки (див. рис. 5.5).

Аналізуючи наведену схему зазначимо, що постановочний блок, містить постановку проблеми управління, а саме – визначення її мети і завдань.

Вважаємо, що метою управління фінансовою безпекою підприємства є виявлення деструктивних впливів, розробка і застосування заходів попередження та захисту фінансової безпеки, а також протидія від виявлених загроз.

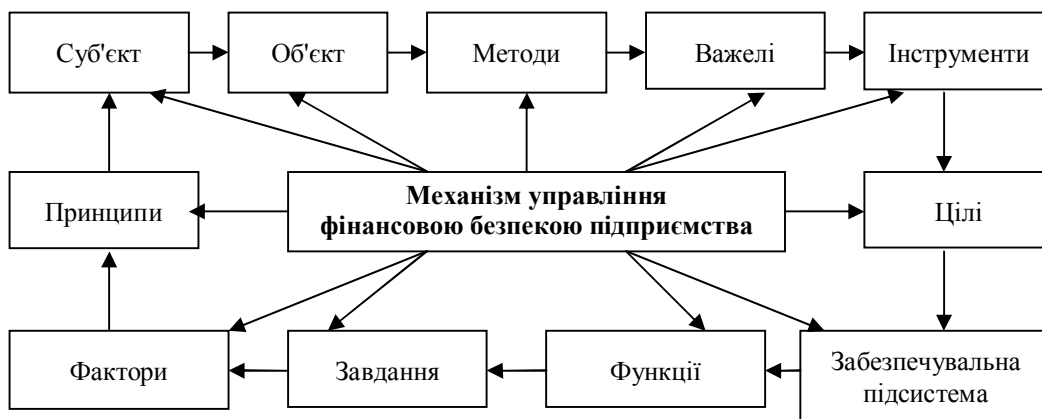


Рис. 5.4. Структура механізму управління фінансовою безпекою підприємства*
* систематизовано авторами розділу за [21–24]

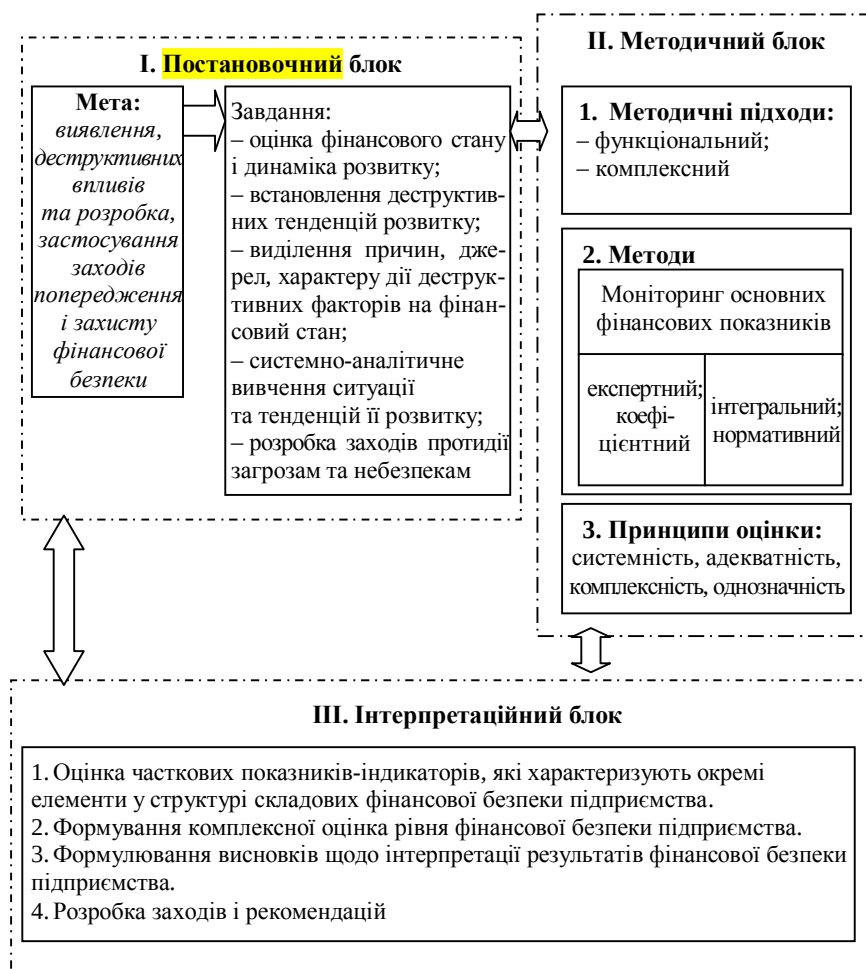


Рис. 5.5. Концептуальна схема управління фінансовою безпекою підприємства як інструмент підвищення його фінансового потенціалу*
* розроблено авторами розділу

Виходячи з визначеної мети, основними завданнями підвищення фінансової безпеки можна визначити:

- оцінка фінансового стану і динаміки розвитку;
- встановлення деструктивних тенденцій розвитку;
- виділення причин, джерел, характеру дії деструктивних факторів на фінансовий стан;
- прогнозування наслідків впливу деструктивних чинників;
- системно-аналітичне вивчення ситуації та тенденцій її розвитку;
- розробка заходів протидії загрозам та небезпекам.

Об'єктивність процесу підвищення забезпечується системою принципів, які являють собою основні правила оцінювання фінансової безпеки, що покладені в основу відповідних методичних підходів.

Методичний блок, який містить підходи, методи, принципи, критерії та показники оцінки економічної безпеки; він відображає методичний бік процесу оцінки фінансової безпеки та, відповідно, містить такі важливі елементи, як: принципи, підходи, методи, критерії та показники оцінки фінансової безпеки підприємства.

З урахуванням цілі і завдань управління фінансовою безпекою підприємства повинне підпорядковуватися таким загальносистемним і спеціальним принципам, як: системність, об'єктивність, адекватність, комплексність, взаємоузгодженість, універсальність, однозначність, результативність тощо.

Інтерпретаційний блок включає в себе оцінку фінансової безпеки та прийняття рішення щодо її забезпечення. Застосовуючи ресурсно-функціональний метод оцінки, можна запропонувати проводити оцінку часткових показників, які характеризують окремі елементи у структурі складових фінансової безпеки підприємств, далі, застосовуючи нормативний метод, виявити найбільш "вузькі місця", які варто дослідити більш глибоко, за допомогою факторного аналізу.

Таким чином, управління фінансовою безпекою на підприємстві дозволяє одержати достовірну і повну інформацію, яка слугує базою для розробки та ухвалення ефективних рішень, спрямованих на забезпечення належного рівня використання та підвищення фінансового потенціалу промислових підприємств.

5.2. Критерії ефективності формування фінансових стратегій виробничих систем у забезпеченні ефектів входження до ЄС

За сучасних умов розвитку економіки, самостійності та відповідальності машинобудівних підприємств за результати своєї фінансово-господарської діяльності виникає об'єктивна необхідність здійснення оцінки фінансового стану такої діяльності та виявлення тенденцій на довгострокову перспективу. Саме тому підприємства зацікавлені в розробці фінансової стратегії своєї фінансово-господарської діяльності. На нашу думку, фінансова стратегія – це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх використання. Вона поєднує питання теорії та практики планування та формування фінансових ресурсів, завдяки цьому забезпечується фінансова стабільність підприємства в конкурентному середовищі.

В умовах кризової економіки зміцнення фінансової стабільності машинобудівних підприємств за допомогою стратегічного управління та використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів є вирішальними факторами ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому.

Сучасна світова економіка все більше набуває корпоративного характеру. Її корпоративні форми отримали чималий розвиток за рахунок ряду переваг порівняно з товариствами: акціонерна власність дозволяє залучати окремі невеликі капітали для максимального його усуспільнення і створення великих підприємницьких структур; корпоративна форма підприєм-

ництва націлена на отримання максимального прибутку в інтересах акціонерів; корпорації, як комерційні структури, забезпечують більш високу економічну надійність і захист від економічної нестабільності; в корпоративних структурах легше створити систему висококваліфікованого, професійного, багаторівневого менеджменту; великі корпорації ефективніше використовують можливості монополізації ринків.

Вітчизняна корпоративна система знаходиться в процесі національної корпоративно-державної консолідації, особливо враховуючи повноцінну ситуацію в економіці. Йде процес інтеграції, злиття, поглинання, нарощування фінансово-виробничого потенціалу, при чому його особливістю є захисно-антикризова спрямованість, яка відображається в антикризових стратегіях великих машинобудівних підприємств. Розвиток методології розробки сучасних фінансових відносин корпорацій вимагає нових процесуальних підходів, орієнтованих на тенденції майбутнього розвитку.

В процесі реалізації фінансової стратегії не слід чекати рівномірного і стійкого шляху розвитку, враховуючи загальну і локальну нестійкість фінансової системи. Еволюційні кризи і нестабільність є постійною загрозою ймовірного погіршення стану складної інтегрованої структури. Спектр шляхів еволюції складних систем знаходиться у широкому "діапазоні напрямів розвитку", які дають можливість приймати альтернативні стратегічні фінансові рішення [86].

Роль і значення фінансової сфери в останні десятиліття кардинально змінилися. Із незначного механізму обслуговування економічних процесів фінанси перетворилися на потужний чинник сучасного розвитку економіки і суспільства, а в умовах зростаючої глобалізації роль фінансів у світових економічних і політичних відносинах все більше посилюється. Передусім, стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики. Це обумовлює необхідність постійного коригування загальної стратегії у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації стратегії.

Одним з найважливіших сегментів соціально-економічної стратегії держави є фінансова стратегія, на основі якої будується фінансова і податкова політика. Технічний прогрес зумовив небачений досі попит на фінансові ресурси, слідством чого стало залучення до фінансової сфери нових додаткових ресурсів. Проте залучення цих ресурсів відбувається украй нерівномірно, породжуючи їх нестачу в окремі періоди і за секторами, що обумовлює загрози руйнування або нанесення збитку в окремих галузях, сегментах діяльності або в економічних суб'єктах. Диспропорції в концентрації фінансових ресурсів також загострюють критичні ситуації в економіці, порушуючи нормальну життєдіяльність суспільства і суб'єктів економіки.

Особливу роль в активізації сфери фінансів відіграє процес глобалізації, пов'язаний з падінням рівня державного регулювання і обмежень, обумовлених інтересами окремих підприємств.

Визначаючи фінансово-економічну політику машинобудівних підприємств, забезпечуючи інвесторів і кредиторів достовірною інформацією щодо їх фінансово-економічного положення і будучи одним з основних чинників забезпечення інвестиційної привабливості, фінансова стратегія займає центральне місце в стратегічному управлінні.

Визначення фінансової стратегії як частини загальної стратегії підприємств значно ускладнюється, оскільки предметом цієї стратегії є фінанси – багатоаспектний, складний компонент регулюючих та управлінських відносин всередині машинобудівного підприємства. У спрощеному вигляді фінансову стратегію можна визначити як функціональну стратегію підприємств (виробничу, інвестиційну, маркетингову, кадрову, організаційну, структурну тощо). Фактично вона є основною, базовою стратегією машинобудівних підприємств, адже за допомогою окремих фінансових методів й інструментів в рамках фінансового управління вона забезпечує реалізацію інших функціональних стратегій, які є складовими елементами загальної стратегії.

Аналіз ситуації, що склалася в умовах глобальної фінансової кризи, дозволяє зробити висновок, що головними причинами кризи є брак фінансових ресурсів, і неефективне управління фінансами підприємств, саме тому особливу увагу надалі при розробці стратегії виходу з фінансової кризи необхідно приділити формуванню фінансової стратегії підприємства.

Фінансова стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям, наслідуючи який підприємство вирішує завдання вибору оптимальної структури капіталу і управління капіталом; розробки дивідендної політики, що відповідає цілям максимізації доходу акціонерів і забезпечення підприємства достатнім капіталом для реінвестування; підтримки матеріально-технічної бази і товарно-матеріальних запасів на рівні, що забезпечує постійний приріст конкурентного статусу підприємства.

Враховуючи той факт, що існує диференціація сутності понять “фінансова стратегія” як ширшого поняття і “фінансова стратегія підприємства” як вузького поняття, вважаємо за доцільне з’ясувати сутність останнього на основі аналізу сучасних підходів до його тлумачення.

Розглянемо трактування поняття фінансової стратегії підприємства вітчизняними науковцями. Зокрема, Дикань Л.В. [26] вважає, що фінансова стратегія підприємства – це стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами.

Досить суперечливим є трактування досліджуваного поняття Лукіною Ю.В. [49], яка вважає, що фінансова стратегія – стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства. На нашу думку, такий підхід є доволі вузьким, оскільки фінансова стратегія не спрямована лише на задоволення інтересів власника підприємства

Розглядаючи фінансову стратегію як детермінанту підвищення вартості підприємства, Станіславчик Е.Н. [67] при цьому наголошує на необхідності досягнення фінансової рівноваги. Такий підхід заслуговує на увагу, оскільки підприємство, яке розробляє та впроваджує ефективну фінансову стратегію, забезпечує собі фінансову стійкість, а відтак підвищує свою привабливість в очах потенційних інвесторів за рахунок зниження рівня фінансових ризиків, збільшуючи при цьому свою вартість.

За визначенням Поддєрьогіна А.М. [74] фінансова стратегія – це стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.

Не можемо погодитися із визначенням поняття фінансової стратегії, яке запропоноване І. Ансоффом [6], який схиляється до того, що фінансова стратегія являє собою комплексне управління всіма активами і пасивами підприємства. На нашу думку, управління усіма активами і пасивами підприємства виходить за рамки фінансової стратегії. Тут можна лише говорити про взаємозв’язок фінансової стратегії з загальною системою управління підприємством, однією з напрямів якої є управління активами і пасивами підприємства.

Досить ґрунтовне визначення фінансової стратегії надає Бланк І.О. [13], підкреслюючи, що це одна з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності й фінансових відносин за допомогою формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних методів їх досягнення, які адекватні коригуванню напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Визначення, що характеризується звуженням ролі фінансової стратегії до забезпечення підприємства грошовими коштами, надає Семенов А.Г. [66]. Таке розуміння, на нашу думку, є доволі вузьким, оскільки забезпечення необхідними обсягом грошових коштів – це лише один із елементів фінансової стратегії підприємства.

Під фінансовою стратегією ми розуміємо довгострокові якісно визначені напрями фінансової діяльності підприємства з орієнтацією на фінансові можливості, наслідуючи які підприємство вирішує завдання відносно поведінки, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі і реалізація яких знаходить відображення у фінансових показниках. Вони забезпечують ефективне досягнення і підтримку конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Вважаємо, що при розробці фінансової стратегії слід керуватися як загальними правилами системного і ситуаційного підходів, так і принципами, що забезпечують найбільш раціональне і швидке досягнення поставлених стратегічних цілей. Так, для реалізації методів управлінської діяльності пропонуються [14, с. 15] такі принципи, як науковість, функціональна спе-

ціалізація, послідовність, безперервність, контроль і координація діяльності, забезпечення єдності прав і відповідальності в кожній його ланці, максимально широке залучення виконавців в процесі підготовки рішень.

Інші автори [26] пропонують основоположні принципи фінансової стратегії: фінансовий підхід до вибору довготривалих цілей і засобів їх досягнення; конкурентна перевага; мінімізація кумулятивних витрат; чітке формулювання цілей інвестиційної діяльності; імпліцитний характер стратегічних цілей; сканування ринку і вибір місії підприємства.

На підставі розглянутих принципів ми вважаємо, що для стратегії виходу машинобудівних підприємств з фінансово-економічної кризи вони мають бути систематизовані і уточнені не лише з позицій ринкового підходу, а й з позицій ресурсного підходу та ключових компетенцій теорії стратегії. Іншим аспектом необхідності уточнення принципів є виключно важлива роль фінансової стратегії та інтеграційний підхід у вирішенні питань її розробки. З цих позицій ми вважаємо, що основні принципи фінансової стратегії можна представити таким чином (рис. 1.1): конкурентна перевага – глобальна мета фінансової стратегії підприємства;

- аналіз галузі, конкуренції і ринку – неодмінна умова досягнення лідерства в конкурентній боротьбі;

- ефективний вибір, що містить формування ресурсних альтернатив і обґрунтовану їх оцінку; комбінація ресурсів краща, оригінальніше, швидше за конкурентів;

- розподіл ресурсів між товарами, що випускаються;

- раціоналізація стратегічно визначеної цінової політики – одна з основних локальних цілей фінансової стратегії;

- наявність системи потоків інформації і коригуючих дій на принципах зворотного зв'язку;

- підхід до вибору довготривалих цілей і засобів їх досягнення з попереднім визначенням фінансових можливостей підприємства;

- спеціалізація відносно складових стратегії у поєднанні з універсальністю, тобто до кожної із складових існує індивідуальний підхід, що відповідає спрямованості і особливостям конкретної стратегії;

- простота в розумінні, тобто фінансова стратегія має бути проста за своєю побудовою для сприйняття усіма працівниками підприємства, тоді усі їх дії будуть спрямовані на досягнення спільних цілей;

- захищеність, тобто наявність фінансових резервів;

- чітке уявлення про довготривалі наслідки стратегічних рішень;

- постійність фінансової стратегії, оскільки у разі різкої зміни в реалізації цієї стратегії інші складові фінансової стратегії не зможуть також швидко перебудуватися у своїй реалізації, що приведе до “дисбалансу” у фінансовому стані підприємства;

- гнучкість, що полягає у можливості поточного внесення коректив в раніше прийняті стратегічні рішення.

Особливостями фінансової стратегії, що відрізняють її від короткострокового (поточного) управління підприємством є:

- 1) істотні відмінності умов вибору і реалізації оперативних (тактичних) рішень, повнота і надійність інформації для яких є значно вищими, ніж повнота і надійність інформації, котра є в розпорядженні підприємства при виборі стратегічних рішень. В процесі формування фінансової стратегії не можна передбачити усі можливості, які відкриваються при реалізації конкретного проекту. Тому доводиться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи, що призводить до зростання невизначеності усіх типів: невизначеності знань про зовнішнє середовище, невизначеності цілей, невизначеності уявлень про дії конкурентів тощо. Тому у фінансовій стратегії виробляється безліч варіантів розвитку підприємства, кожен з яких оптимальний при деякому реально можливому поєднанні зовнішніх умов;

- 2) на рівні стратегічного планування – на відміну від планування на тактичному рівні – важко визначити абсолютні показники ефективності тих чи інших рішень. Це призводить до

необхідності використання при прийнятті вирішальних рішень показників, що базуються на поєднанні кількісних і якісних параметрів, таких, наприклад, як “стратегічна корисність”, для розрахунку якої можна використовувати бальну систему оцінок. Ця особливість відповідає видам стратегічного управління [10]:

- на основі екстраполяції (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності;

- на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується при середніх значеннях ступеня стабільності; управління на основі гнучких експертних рішень (ранжирування стратегічних завдань, управління за слабкими сигналами, управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовуються за умов істотної нестабільності зовнішнього середовища;

3) істотне посилення ролі зворотного зв'язку. Оскільки в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень постійно з'являються нові стратегічні альтернативи, здійснюється цілеспрямований пошук найбільш прийнятних рішень, з'являється достовірніша інформація про конкретні стратегічні трансакції, то спочатку намічені цілі стратегічного розвитку можуть піддаватись коригуванню. Тому розробка фінансової стратегії є циклічним процесом, постійним уточненням первинних цілей;

4) процес розробки фінансової стратегії не завершується негайними діями. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів розвитку, просування за якими повинно забезпечити бажаний приріст рівня конкретного статусу підприємства і, як наслідок, рівня його конкурентної переваги.

Слід зазначити, що при розробці ефективної фінансової стратегії підприємства постійно виникає проблема поєднання інтересів цієї стратегії та наявності достатнього рівня грошових коштів й високої платоспроможності підприємства. Крім того, в сьогоdnішніх умовах для більшості підприємств характерна реактивна форма управління фінансами, тобто ухвалення управлінських рішень як реакції на поточні проблеми. Цього можна уникнути, якщо на стадії розробки загальної концепції фінансової стратегії і у рамках набору її варіантів вважати фінанси джерелом для розробки цієї концепції, оскільки фінансові ресурси часто є одним з найважливіших обмежень при формуванні цілей підприємства і формування стратегії їх досягнення. Фінансова стратегія дозволяє створювати, зберігати та змінювати фінансові ресурси і визначати їх оптимальне використання для досягнення цілей в різних варіантах фінансової стратегії.

Оскільки досягнення стійких конкурентних переваг є однією з найважливіших цілей фінансової стратегії, розглянемо сутність даного поняття через призму стратегічного та фінансового менеджменту. Поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг є тісно взаємопов'язаними. На думку більшості вітчизняних і зарубіжних вчених, дані категорії перебувають у причинно-наслідковому зв'язку. Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Прийнято вважати, що конкурентні переваги є основою для формування конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами. Конкурентна перевага надає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього.

Відповідно до того, що поняття конкурентоспроможності не має єдиного сутнісного виміру, так і категорія конкурентних переваг не має єдиного визначення. Крім того, науковці зазначають, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей – це факт, котрий фіксується в результаті реальних і очевидних уподобань споживачів. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і результатом господарської діяльності.

В науковій літературі наразі можна зустріти три основних підходи до трактування сутності конкурентних переваг. Прихильники компаративного підходу, основою якого є відображення переваги над конкурентами зосереджують увагу на такій властивості конкурентної переваги як відносність, оскільки вона висвітлює сутність досліджуваного поняття. Представники ресурсного підходу розглядають конкурентну перевагу через призму ресурсів підпри-

ємства. Розглянемо детальніше трактування досліджуваного поняття прихильниками ресурсного підходу. Третім підходом щодо визначення сутності конкурентної переваги є ціннісний підхід, в основу якого покладено думку про те, що конкурентна перевага є цінністю (чи системою цінностей), якою володіє підприємство.

Карлоф Б. [39] у своїх працях зазначає, що конкурентна перевага – це те, на що направлені всі стратегії у сфері бізнесу. Крім того, автор наводить перелік факторів, що впливають на формування конкурентних переваг. До них належать: ефективне виробництво, наявність патентів, реклама, грамотний менеджмент, відношення до споживачів.

Портер М. [59, с. 55] розглядає конкурентні переваги як сукупність факторів, які визначають успіх або невдачу підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних способів конкуренції, які можуть зберігатися певний час.

Фатхутдінов Р. [74, с. 147] під конкурентною перевагою розуміє певну ексклюзивну цінність, яка властива системі і надає їй перевагу над конкурентами.

На нашу думку, компаративний і ресурсний підходи є похідними від ціннісного, оскільки саме сукупність особливостей системи створення продукту, ексклюзивних цінностей забезпечують конкурентну перевагу підприємства. Такі особливості чи цінності можуть розглядатися як ресурси, використання яких і призводить до переваги над конкурентами.

Існує думка про можливість ототожнення поняття конкурентної переваги з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю. Така аналогія не є безпідставною, оскільки зміст конкурентоспроможності найчастіше визначається як здатність випереджати суперників в досягненні поставлених економічних цілей. Проте між даними поняттями є причинно-наслідкова різниця. Конкурентоспроможність є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичний їх вибір. Тільки в комплексі вони можуть здійснити вирішальний вплив при виборі кращого.

Зв'язок між обраною фінансовою стратегією та формуванням конкурентних переваг є очевидним, оскільки лише об'єктивно визначена, виважена та оптимальна фінансова стратегія надає змогу формувати конкурентні переваги підприємству. Іншими словами, одним із найважливіших критеріїв ефективності фінансової стратегії є створення конкурентних переваг.

Для того, щоб досягнути результат реалізації фінансової стратегії у вигляді отримання конкурентної переваги, фінансова стратегія повинна виконувати низку важливих та необхідних функцій. До основних функцій фінансової стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства ми відносимо (див. рис. 5.6):

- стимулюючу, яка сприяє підвищенню ефективності залучення і використання фінансових ресурсів при формуванні, утриманні і нарощуванні конкурентних переваг;
- адаптивну, суть якої полягає у використанні методів розрахунку економічно обґрунтованих фінансових можливостей та правил формування і розміщення фінансових резервів фінансовим потребам підприємства;
- антикризову, яка сприяє вирішенню завдань відносно поведінки, як у внутрішньому, такі в зовнішньому середовищі та реалізації певного довгострокового напрямку, котрий повинен забезпечувати фінансово ефективне досягнення і підтримку конкурентних переваг;
- контрольну, яка полягає у моніторингу динаміки рівня конкурентоспроможності підприємства на основі виявлення відхилень фактичних від цільових значень показників;
- інформаційну, яка полягає у централізації, систематизації та обробці інформації, що надходить, та формуванні на її основі рекомендацій з організації фінансової, виробничої та розподільчої діяльності підприємства, а також виробленні пропозицій за напрямками стратегічної діяльності;
- організаційну, яка полягає у забезпеченні процесу розробки та реалізації фінансової стратегії необхідними трудовими, інтелектуальними ресурсами, засобами праці, проведенні

координації дій зацікавлених підрозділів та осіб, мотивації, заохоченні та санкціях щодо персоналу, контролю над його діяльністю;

– ресурсозабезпечуючу, яка полягає у своєчасному забезпеченні підприємства необхідними для здійснення діяльності фінансовими ресурсами, прогнозуванні та плануванні їх надходжень, пошуку оптимального поєднання джерел їх залучення;

– розподільчу, яка полягає у прогнозуванні та плануванні строків та обсягів інвестицій, інших видатків, пошуку об'єктів капіталовкладень;

– прогнозуючу, яка містить прогнозування вірогідності виникнення банкрутства та прогнозування негативного впливу несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та коливання ринкової кон'юнктури;

– оптимізаційну, суть якої зводиться до пошуку найбільш ефективного співвідношення між фінансовими вкладеннями та залученням фінансових ресурсів;

– координаційну, яка полягає у забезпеченні ефективного обміну фінансовими ресурсами;

– коопераційну, яка дозволяє ефективно розподіляти фінансові ресурси і, як наслідок, зменшувати обсяг видатків підприємства.



Рис. 5.6. Основні принципи та функції фінансової стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства*

* узагальнено та доповнено авторами розділу на основі [33]

Важливим питанням, пов'язаним із процесом формування фінансової стратегії машинобудівних підприємств є аналіз реальних і потенційних факторів, що впливають чи можуть вплинути як на процес створення, так і на процес реалізації фінансової стратегії. До таких факторів, на нашу думку, слід віднести:

– об'єктивні, або зовнішні: конкурентний потенціал; законодавство (поточний стан системи нормативно-правового забезпечення і регулювання сфери функціонування підприємства); галузева приналежність (особливості господарської діяльності в межах галузі); територіальне розміщення; фіскальне навантаження (поточний стан і можливі зміни в податковій сфері); стан фінансового ринку (динаміка кон'юнктури на фінансовому ринку та прогнозування її зміни).

– суб'єктивні, або внутрішні: якість управління (поточний стан системи управління підприємством); інвестиційний потенціал (можливості ефективно здійснювати інвестиційну діяльність); фінансовий потенціал (можливості підприємства формувати власні та залучати зовнішні фінансові ресурси підприємства); життєвий цикл товару (стадія, на якій перебуває товар підприємства); оптимізація витрат (наявність стратегії підприємств щодо зменшення обсягу витрат або удосконалення управління ними); темпи зростання обсягу виробництва (можливості розвитку підприємства за рахунок збільшення обсягу виробництва продукції); політика управління ризиками (наявність на підприємстві тактики та стратегії управління потенційними ризиками).

Враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, машинобудівне підприємство може обрати один із таких типів фінансових стратегій: експансійну; поступового розвитку; захисну; стабілізаційну; антикризову.

Експансійна стратегія (або стратегія розширення) спрямована на стрімке зростання та розвиток підприємства. Таку стратегію варто застосовувати при умові, якщо підприємство планує здійснювати розширення виробництва, вихід на нові ринки або розширення своєї частки на вже існуючих ринках. Для такої діяльності підприємству необхідні додаткові фінансові активи, тому підприємство активно залучає кредитні кошти, проводить активно інвестиційну діяльність, збільшує витрати на маркетингові дослідження, рекламу тощо.

Найбільш характерною для промислових, в т. ч. машинобудівних, підприємств є стратегія поступового розвитку. За такої стратегії підприємство зосереджується на зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, визначенні оптимального рівня між залученими та власними коштами для підтримки поточної платоспроможності підприємства, збільшення обіговості обігових коштів тощо.

Захисна стратегія застосовується при зростанні інтенсивності негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Така стратегія характеризується зменшенням виробничих потужностей, скороченням обсягів інвестиційної та інноваційної діяльності з метою збереження поточного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства.

При погіршенні фінансово-економічного стану на підприємстві варто застосовувати стабілізаційну стратегію для приведення показників діяльності підприємства до стану рівноваги.

Антикризова стратегія використовується для уникнення кризи на підприємстві або для її подолання, якщо криза вже настала. Така стратегія має на меті стабілізацію фінансового стану підприємства, відновлення платоспроможності (ліквідності), кредитоспроможності.

Традиційно, всі функціональні стратегії поділяють на три рівні: перший – фінансова стратегія; другий – конкурентна та інвестиційно-інноваційна стратегії; третій – маркетингова, виробнича, інформаційна, кадрова та інші стратегії. Практично на машинобудівних підприємствах має реалізовуватись складна система “стратегування”, яка забезпечуватиме взаємозв'язки певних видів стратегій, проектно-програмних розробок, стратегічних орієнтирів. Від ефективності цієї системи залежатиме впровадження нового якісного рівня управління машинобудівним підприємством і особливо фінансового управління. Зазначимо, що термін “стратегування” ще не використовується в практиці корпоративного управління, але підвищена увага до стратегічних рішень робить його використання все більш актуальним.

Необхідність визначення фінансової стратегії в загальній стратегії машинобудівних підприємств обумовлена, насамперед:

- диверсифікацією діяльності великих підприємств за умов їх охоплення різних ринків, у тому числі фінансових ресурсів;
- потребами у знаходженні джерел фінансування стратегічних проектів;
- наявністю єдиної кінцевої мети при виборі вектора стратегічних дій та їх ролі у максимізації фінансового ефекту;
- розвитком міжнародних і вітчизняних фінансових ринків як простору для руху фінансових ресурсів і вигідного розміщення капіталу;
- посиленням ролі фінансів у розвитку підприємств.

Однією з найгостріших проблем є визначення структури фінансової стратегії, тобто тих ключових елементів, ефективність розвитку яких зумовлює успіх фінансової стратегії підприємства в цілому. Зосереджуючи увагу на сучасній структурі складної категорії “фінансова стратегія”, можна відмовитися від деяких традиційних оцінок фінансової стратегії, спрямованих, головним чином, на довгострокові орієнтири окремих фінансових інструментів (прибутки, відсотки, залучення фінансових ресурсів тощо).

Як відомо, категорія “фінансова стратегія” має практично дворівневе трактування:

- 1) жорстко орієнтована фінансова стратегія має конкретний набір правил для прийняття рішень, яким підприємство керується в своїй фінансовій діяльності. Її принципи чітко визначаються при конкретній роботі та жорстко контролюються;
- 2) розширена інтерпретація цієї категорії відрізняється більш загальними орієнтирами, які в деякій мірі наближаються до напрямків діяльності.

Така інтерпретація є симбіозом між категоріями “стратегія” та “орієнтир”. Зазвичай на підприємстві формується певна ієрархія, де на верхніх рівнях розміщуються стратегічні рішення та орієнтири. Крім того, треба пам'ятати про симбіоз окремих рішень фінансової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства.

З урахуванням викладеного можна сказати, що стратегія являє собою інструмент, спрямований на фінансову збалансованість і координацію дій, який потребує не тільки стандартних методичних розробок, а також досвіду керівників, знання фінансових ринків, здатності передбачати потенційні фінансові ризики. Априорі, стратегія має покращити фінансовий потенціал машинобудівного підприємства, а її ефективність буде реальною, коли:

- стратегія стане життєво необхідним інструментом для підприємства;
- обрано необхідний напрямок фінансового розвитку та здійснено його оцінку;
- сформовано фіксовані точки стратегії, які визначають основну ідеологію майбутнього розвитку підприємства;
- стратегія буде гнучкою і легко адаптуватися, з огляду на швидкість поточної ситуації на фінансових ринках;
- фінансова стратегія буде скоординована зі стратегічними рішеннями уряду та власними функціональними стратегіями, зокрема, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія, як специфічний фінансовий інструмент має ряд особливостей:

- основним завданням стратегії є розробка загальних напрямків діяльності, визначення необхідності реалізації ключових проектів і програм, які будуть реалізовані в майбутньому;
- стратегія розробляється в умовах неповної інформації, тому неможливо точно передбачити майбутній стан, що характеризує значну мінливість стратегічних рішень;
- стратегія нерозривно пов'язана з інструментами, такими як орієнтири (цілі, які передбачається досягти) та є засобом досягнення цих цілей; між цими інструментами зв'язок досить тісний, але не локалізований: орієнтири можуть стати стратегічними напрямками, а стратегія конкретизуватись до орієнтирів;
- правильно і розумно обрана стратегія є основою для забезпечення майбутньої ефективної діяльності машинобудівного підприємства.

На нашу думку, фінансову стратегію, яка характеризує різні відносини між суб'єктами ринку з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, застосування фінансових інструментів, можна визначити як узагальнену модель і інструмент дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей, поставлених підприємством. Практично стратегія є шлях, основа для досягнення мети. Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи щодо здійснення обраного варіанту стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень.

Останнім часом, у зв'язку з кризовою ситуацією, все більш актуальними стають проблеми, що визначають вітчизняні машинобудівні підприємства як структури, орієнтовані на виживання. Тому важливо використовувати фінансову стратегію для забезпечення стійкого і безпечного розвитку машинобудівних підприємств в сучасних умовах розвитку економіки. Усе це обумовлює те, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток машинобудівного підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

Як правило, імпульсом для розробки інноваційної стратегії є:

- по-перше, зміни в зовнішньому середовищі (і, передусім, в тій ринковій ніші, де в основному працює підприємство);
- по-друге, виникнення нових цілей і поява можливостей для їх реалізації;
- по-третє, неефективність колишніх стратегічних установок, необхідність їх коригування (зміни).

У методичному плані суть і механізми формування фінансової стратегії підприємства повинні аналізуватися як одна з проблем фінансових відносин, фінансової оцінки реалізації стратегічних цілей. У схемі економічного регулювання фінансова стратегія має розглядатися як компонент загальної стратегії підприємства поряд із виробничими, інвестиційними, маркетинговими та іншими видами стратегічних рішень.

Гіпотетично модель фінансової стратегії може містити такі взаємозв'язані блоки: цілі і завдання; рівні реалізації; зовнішні та внутрішні чинники формування; інструменти і методи реалізації; результативність стратегії.

Загальна схема формування фінансової стратегії передбачає виконання наступних етапів:

- опис підприємства як відкритої системи;
- розробка стратегічних цілей і варіантів стратегії;
- визначення критеріїв відбору варіантів;
- конкретизація обраного варіанту фінансової стратегії;
- оформлення фінансової стратегії, її прийняття і доведення до виконавця;
- організація контролю за реалізацією стратегії.

Розробка нової фінансової стратегії вимагає прийняття нової довгострокової фінансово-економічної політики підприємства. Фінансова стратегія підприємства є результатом багатоетапного ітераційного процесу і визначається, як правило, такими основними елементами:

- напрямками зростання, тобто рішеннями типу “товари – ринки”, які задають масштаби стратегії з точки зору товарів і ринку, необхідні капіталовкладення і розподіл фінансових ресурсів між підрозділами підприємства;
- конкурентними перевагами підприємства на фінансових ринках.

В процесі розробки фінансової стратегії використовується комплекс інструментів і методів в системі, що забезпечує формування одного з найважливіших стратегічних регуляторів розвитку підприємства. Застосування інструментів і методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні чинники, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї або іншої комбінації в різних варіантах.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю врахування безлічі динамічних, нечітких, не завжди таких, що формалізуються цілей і орієнтирів, виникає вірогідність

формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів. Таким чином, стратегія є моделлю цілей, дій, можливостей машинобудівного підприємства на стратегічну перспективу, в основу створення і реалізації якої покладено організацію та управління фінансовими й іншими ресурсами підприємства, тобто фінансовий менеджмент.

Алгоритм розробки фінансової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного підприємства передбачає здійснення комплексу заходів у рамках формування, утримання і нарощування конкурентних переваг.

Відмітимо, що конкурентоспроможність підприємства можна забезпечити завдяки ефективному управлінню рухом фінансових ресурсів та фінансовими відносинами. Значення управління фінансами підприємств полягає в такій організації роботи фінансових служб, яка дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси на вигідних умовах, інвестувати їх із найбільшим ефектом, здійснювати прибуткові операції на фінансовому ринку тощо. При цьому конкурентні переваги реалізуються із застосуванням фінансових важелів – набору фінансових показників, через які керуюча система може впливати на господарську діяльність підприємства [35, с. 16]. За допомогою фінансових важелів відбувається організація та регулювання фінансових відносин. Окремо взятий фінансовий важіль, виконуючи певну функцію, являє собою комплексну систему показників, що стимулюють до ефективної економічної діяльності підприємства. Фінансові важелі за своїм впливом на підприємство поділяються на дві групи [37]:

1) фінансові стимули – прибуток, податки, премії, заохочення (являють собою різні форми фінансових відносин, що можуть матеріально впливати на роботу підприємства з метою досягнення певних результатів діяльності. Формуються під впливом цілей фінансової політики підприємства);

2) фінансові санкції (використовуються при фінансуванні та кредитуванні виробничо-господарської діяльності; носять економічний та адміністративний характер).

Важливе значення при цьому належить встановленим фінансовим нормативам, що забезпечують результативність фінансових важелів.

Найвні в науковій літературі варіанти концепцій конкурентоспроможності можна поділити на дві великі групи: економіко-регуляторний підхід, положення якого аргументуються переважно в межах економічної теорії. Його adeptи розглядають економіко-регуляторні методи у формуванні конкурентоспроможності; автономно-факторний підхід, прибічники якого використовують як своє підґрунтя різні форми прояву конкретної конкурентної політики економічних об'єктів.

За першим підходом еволюція концепцій конкурентоспроможності є процесом урізноманітнення факторів, що здійснюють на неї вплив. Цей процес пов'язується зі зменшенням залежності (контрольованості) факторів окремими ринковими суб'єктами і збільшенням ролі невідконтрольних факторів: інноваційних, інформаційних, соціальних, а отже і збільшенням ролі державної політики як фактора підтримки конкурентоспроможності країни.

Другий підхід передбачає розгляд зміни факторів конкурентоспроможності з одночасним розширенням їх кількості. У межах цього підходу вважається неправомірним вживати, наприклад, термін “конкурентоспроможність країни”, оскільки всі фактори конкурентоспроможності діють на рівні підприємства, а конкурентоспроможність країни – лише результат конкурентоспроможності її фірм [38].

Сьогодні вчені визначають конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої за рахунок цього ефективності функціонування господарчої системи на момент чи протягом періоду оцінювання. Висока конкурентоспроможність – це результат “конкурентних переваг за всім спектром проблем управління компанією” [39]. Такий підхід полягає в тому, що він розглядає підприємство як систему, конкурентоспроможність якої залежить: від конкурентоспроможності її входу, тобто ресурсного потенціалу; від конкурентоспроможності кожної підсистеми підприємства та їх взаємодії; від конкурентоспроможності виходу, тобто товару. Таким чином, при входженні на новий ринок, прийнятті

рішень щодо зміни обсягів виробництва, здійсненні інвестицій з метою модернізації обладнання або продуктових чи процесових інновацій необхідна оцінка підприємства в цілому.

На нашу думку, формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства визначається рядом послідовних етапів у рамках інформаційного (збір і систематизація інформації про стан зовнішнього середовища) і аналітичного (аналіз і оцінка стану внутрішнього середовища) контурів (рис. 5.7).

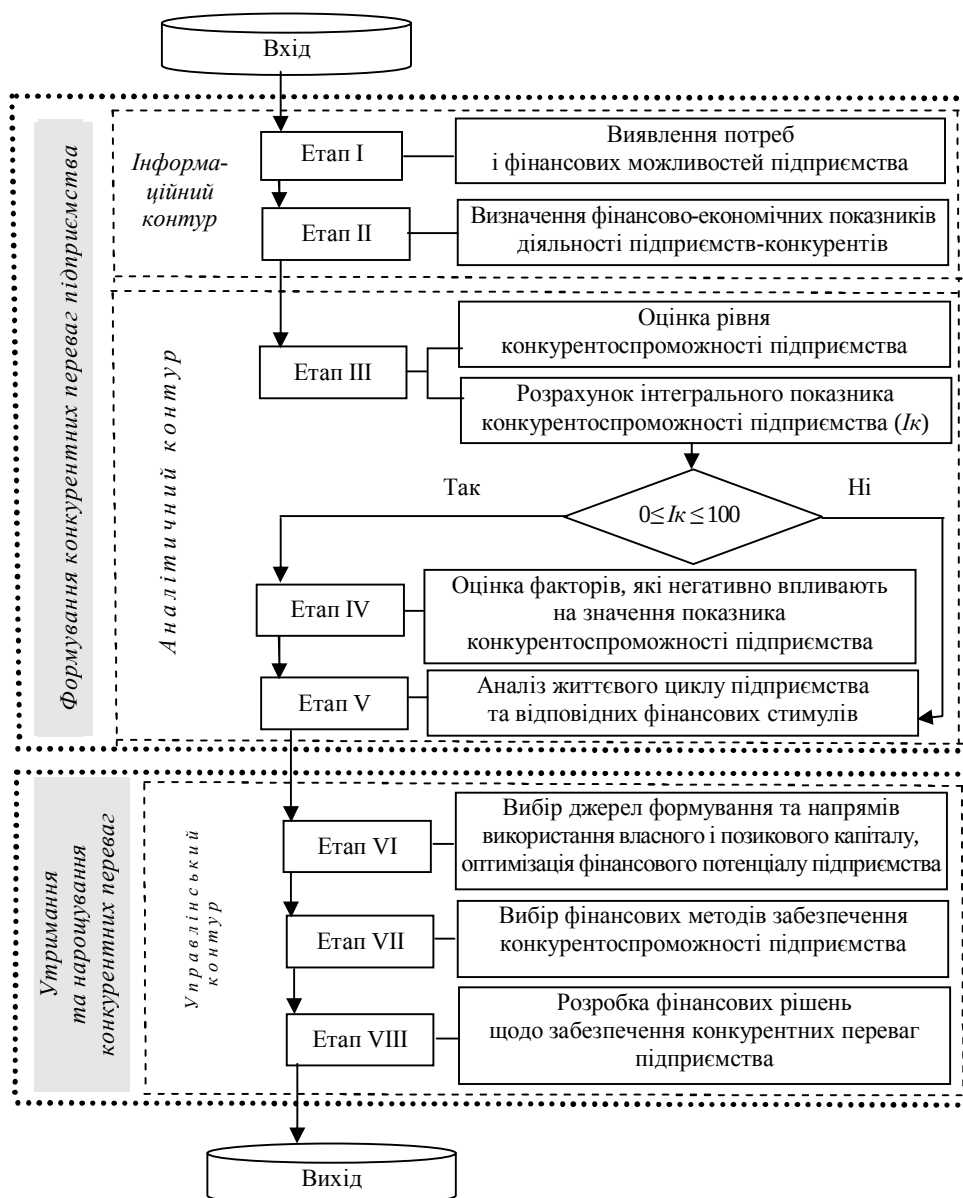


Рис. 5.7. Порядок розробки сучасної фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг машинобудівного підприємства *

* розроблено авторами розділу

Перший етап алгоритму розробки фінансової стратегії забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства передбачає виявлення потреб і фінансових можливостей.

На другому етапі визначаються фінансово-економічні показники діяльності підприємств-конкурентів (система показників конкурентоспроможності у рамках поточної, фінансової та інвестиційної діяльності).

У рамках третього етапу оцінюється рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. На сьогодні у науковій літературі найбільш відомими методами такої оцінки є: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; метод, який використовує оцінку товару підприємства; матричний метод. Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів.

На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів й ресурсів. Оцінка здійснюється на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, який містить два елементи: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) і критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (I_k) розраховується за формулою [40, 41]:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (5.1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{п}$ – значення критерію фінансового стану підприємства; E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності E_B розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10\Pi, \quad (5.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівіддачі; $P_{п}$ – відносний показник рентабельності продукції; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства $\Phi_{п}$ розраховується за формулою:

$$\Phi_{п} = 0,29K_A + 0,20K_{л} + 0,36K_{\alpha} + 0,15K_{\alpha}, \quad (5.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства; $K_{л}$ – відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{л}$ – відносний показник ліквідності підприємства; K_{α} – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників:

$$E_3 = 0,37P_{п} + 0,29K_{3\Gamma} + 0,21K_{3ВП} + 0,14K_P, \quad (5.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару; $P_{п}$ – відносний показник рентабельності продажів; $K_{3\Gamma}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{3ВП}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_P – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання [42].

Один з поширених матричних методів – метод балів. Його застосування передбачає виконання таких дій:

- 1) формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів;
- 2) ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта;
- 3) побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з m показників;
- 4) складання нормалізованої матриці шляхом стандартизації показників вихідної матриці відносно відповідного показника еталонного підприємства. Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки;
- 5) розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності;
- 6) отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства [43].

Якщо інтегральний показник менший, або рівний 0,25, тоді на четвертому етапі аналізуються фактори, які негативно впливають на значення показників конкурентоспроможності підприємства, а потім на п'ятому етапі аналізується життєвий цикл. Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності більше 0,25, то реалізується п'ятий етап алгоритму.

Утримання і нарощування конкурентних переваг машинобудівного підприємства відбувається в рамках управлінського контуру (створення системи фінансового впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище) з послідовною реалізацією трьох етапів. Шостий етап передбачає вибір джерел формування і напрямів використання власного і позикового капіталу, оптимізацію фінансового потенціалу. На сьомому етапі відбувається вибір фінансових методів забезпечення конкурентоспроможності. На восьмому етапі здійснюється розробка фінансових рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Таким чином, алгоритм розробки фінансової стратегії забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства створює необхідні основи для ефективнішого управління власним і позиковим капіталом, оптимізації фінансового потенціалу в контурах формування, утримання і нарощування конкурентних переваг під впливом найважливіших чинників – технологічних, виробничих, розподільчих, маркетингових, управлінських тощо, а також чинників зовнішнього оточення. Запропонований нами алгоритм формує можливість виживання машинобудівного підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби завдяки наявності значного внутрішнього фінансового потенціалу, достатності фінансових ресурсів, здатності досягти розширення обсягів господарювання за рахунок власних джерел та доступності позикових ресурсів, спроможності забезпечити високорентабельну діяльність в довгостроковому періоді.

В процесі розробки фінансової стратегії слід керуватися як загальними правилами системного і ситуаційного підходів, так і принципами, що забезпечують найбільш раціональне і швидке досягнення поставлених стратегічних цілей. Розробка стратегії розвитку машинобудівного підприємства апріорі означає підготовку до серйозних ділових, організаційних і фінансових змін в майбутньому його функціонуванні. Цьому передують етап накопичення передумов, що відображають назрілі зміни, пов'язані або зі змінами в зовнішньому середовищі, або з потребами реалізації нового внутрішнього потенціалу підприємства. Розробка стратегії вимагає визначення глибини перетворень, їх конкретних етапів і методів трансформації ключових елементів підприємств. Стратегії, що реалізуються на сучасних машинобудівних підприємствах, як правило, припускають істотні зміни їх розвитку за наявності ресурсних обмежень і певних соціальних протиріч. Аналіз практики показує, що у багатьох корпоративних утвореннях недооцінюється сегмент регулювання, пов'язаний з розвитком. Між тим саме від нього багато в чому залежить життєздатність підприємства і можливості досягнення намічених цілей.

Машинобудівні підприємства мають уважно стежити за основними компонентами зовнішнього середовища та робити висновки відносно можливих змін і їх впливу на фінансову стійкість. Зазвичай серед цих компонентів виділяють економічні (наприклад, глобалізація або диференціація ринку), технологічні (поширення нових технологій, що впливають на рівень конкурентоспроможності), політико-правові (зміни в оподаткуванні) і, найважливіше, – фінансові (рівень інфляції, цін, вартість ресурсів, стан фондового ринку та інше).

Складні економічні системи, до яких, зокрема, відносяться корпоративні утворення, знаходяться в режимі стратегічного прогнозування, можливостей зміни стану, які в сучасних умовах змінюються багаторазово, а темпи змін різного роду наближаються до критичних (іноді – кризових), коли їх стає важко відстежувати, коригувати, направляти і управляти ними. Це і обумовлює надзвичайний інтерес до формування спеціальної підсистеми, яка може бути визначена як “управління розвитком”. Стосовно машинобудівних підприємств актуальність розробки цієї системи особливо висока, враховуючи їх стратегічну спрямованість, необхідність вирішувати інвестиційно-інноваційні завдання, проблеми підвищення фінансової стійкості тощо [44].

Цілісність і системність управління розвитком машинобудівних підприємств формують його основні складові: стратегічне планування; вибір і реалізація пріоритетів фінансової політики; механізм забезпечення інвестиційно-інноваційного процесу, включаючи забезпечення розвитку організаційного, технологічного і науково-технічного потенціалу; прогнозування потенційних загроз стійкості.

Залежно від національної специфіки, що визначає парадигми системи регулювання, особливостей галузей і системної конфігурації управління розвитком підприємств можуть значно відрізнятися. У загальному вигляді схема управління розвитком представлена на рис. 5.8 [45].



Рис. 5.8. Принципова схема управління розвитком машинобудівних підприємств на основі формування фінансової стратегії*

*розроблено авторами розділу

Стратегія розвитку машинобудівних підприємств має містити визначення пріоритетів довгострокового соціального і техніко-економічного розвитку, заходи щодо збереження та розвитку фінансового і науково-виробничого потенціалу, здійснення цільових програм і проектів, включаючи програми реструктуризації підприємства.

Сутність сукупності стратегічних проблем машинобудівних підприємств пов'язана з модернізацією (реконструкцією) найважливіших сфер їх діяльності, передусім, фінансово-еко-

номічною, орієнтованою на освоєння сучасних можливостей, створених в результаті науково-технічного і соціального прогресу, а також з формуванням передумов для подальшого просування вперед, на основі активного використання підприємствами сучасних методів управління, які забезпечують певну збалансованість і майбутні напрями розвитку.

В процесі своєї діяльності кожне підприємство зустрічається з сукупністю перспективних рішень (їх підготовкою) і дій, які ранжують залежно від його потреб. Виникає потреба в розробці методології стратегічного управління, спеціально орієнтованого на роботу в умовах складного, динамічного і нечіткого середовища. В якості основи такої методології пропонується взяти методологію стратегічного управління на основі поєднання програмно-цільових методів і методів аналізу ризикових ситуацій.

Стратегія є не тільки одним з механізмів управління, а й необхідним інструментом життєзабезпечення підприємства, особливо враховуючи швидкість зміни ситуації на ринку. У загальному вигляді стратегія як категоріальне поняття є напрямом пошуку нових можливостей, нових правил прийняття рішень, що визначають процес розвитку підприємства. Необхідно враховувати, що орієнтація фінансових стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств має спиратися на напрями державної політики, пов'язаної з довгостроковими тенденціями розвитку економіки країни і орієнтуватися на них при коригуванні власних стратегій.

При розробці сучасних підходів до економічного регулювання розвитку необхідно змінити методичний підхід, перейшовши від формулювання і обґрунтування основних напрямів майбутніх перетворень (як це робилося і робиться при розробці різного роду соціально-економічних програм) до ретельного аналізу наявних дисбалансів, які перешкоджають активізації економічного розвитку і визначенню взаємопов'язаних комплексів, механізмів і інструментів, котрі дозволяють ліквідувати ці дисбаланси та порушення.

Вітчизняні підприємства у своїй практиці використовують елементи стратегічного управління, тим паче, що вони у ряді випадків є аналогами ліквідованого техніко-економічного і перспективного планування колишньої адміністративно-планової системи управління. Можна констатувати, що напрацьований досвід соціалістичної економіки в частині перспективного планування міг би використовуватися ефективніше (природно, з урахуванням ринкових умов). На нашу думку, необхідно звернути увагу на деякі фрагменти зарубіжної системи стратегічного управління, які необхідно адаптувати в українську практику.

Очевидна необхідність посилення роботи щодо формування функціонально-орієнтованих стратегій: в сфері ціноутворення, інвестиційної та інноваційної діяльності, організаційно-структурного розвитку підприємств, зовнішньоекономічної орієнтації діяльності на фондовому ринку тощо.

Розробка цих стратегій повинна здійснюватися у рамках реалізації комплексних моделей корпоративного планування, побудови фінансових планів, що характеризують ключові аспекти розвитку підприємств на основі системного аналізу їх фінансових потоків, які характеризують процеси розподілу і концентрації грошових коштів на найважливіших ділянках бізнес-процесів.

Проблем в організаційно-функціональній і фінансовій структурі машинобудівних підприємств досить багато, основними з яких є зниження реальних затрат виробництва продукції; обґрунтованість системи регулювання, передусім, в сфері ціноутворення; обґрунтованість схеми внутрішньої взаємодії підрозділів підприємства; взаємодія з державою; місце в системі державного управління економікою; забезпечення інтересів споживачів. Цей перелік проблем може бути продовжений. Враховуючи, що ці проблеми відносяться в основному до сфери оперативно-фінансового управління, то на сьогодні вони і є предметом вдосконалення управління розвитком машинобудівних підприємств. Проте, на разі потрібна переорієнтація цієї роботи на стратегічні аспекти налагодження системи внутрішнього управління, особливо фінансового блоку.

Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише тоді, коли підприємства є стратегічно орієнтованими. Стратегічно орієнтовані підприємства – це такі підприємства, в яких персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що

дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [46, 47].

Стратегічне управління дозволяє досягти таких основних результатів:

- створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається з фінансових, сировинних і людських ресурсів, які має підприємство; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу;
- структури підприємства та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію [46, 47].

Досліджуючи стратегічне управління розвитком підприємства, ми дійшли висновку, що воно має спрямовуватись на створення конкурентних переваг і закріплення ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність машинобудівного підприємства в мінливих умовах.

Відмітимо, що рух фінансових ресурсів утворює основу фінансової системи машинобудівних підприємств, в якій ключову роль відіграє модель управління грошовими потоками. З урахуванням тимчасового аспекту взаємної залежності стадій відтворювального процесу слід розрізняти такі схеми руху фінансових ресурсів: грошові кошти накопичуються безперервно і без особливих затримок безперервно споживаються; грошові кошти надходять дискретно в певні фіксовані проміжки часу і можуть бути спожиті в ці проміжки часу.

Виділення цих схем є важливим моментом, оскільки вони враховують вплив часового лагу, а також відповідні пов'язані з цим обмеження. І для кожної схеми повинні відпрацьовуватися найбільш оптимальні форми реалізації. Від врахування цієї специфіки залежить і ефективність їх реалізації. Практично йдеться про особливості врахування базових принципів оцінки стану фінансів машинобудівних підприємств: забезпечення зростання доходів; зниження виробничого і фінансового ризиків; оптимізацію використання фінансового потенціалу. Ці принципи так чи інакше пов'язані із забезпеченням фінансової стійкості машинобудівних підприємств. Незважаючи на складність проблеми можна в схематичному вигляді представити цілі досягнення стабільності фінансової системи підприємств та їх оцінку з точки зору забезпечення нормальних фінансових відносин (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Систематизація ключових цілей та оцінка можливостей
досягнення фінансової стійкості машинобудівних підприємств**

Основні цілі	Деталізація цілей	Оцінка можливостей
1. Забезпечення високого рівня фінансової стабільності	Ефективне використання фінансових ресурсів. Інвестиційна активність. Виконання зобов'язань. Нормальна ліквідність	Основна умова забезпечення фінансових зобов'язань. Сьогодні більшість підприємств знаходяться нижче нормального рівня фінансової стабільності
2. Ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів	Прискорення оборотності поточних активів. Стабілізація коефіцієнта фінансування. Зниження коефіцієнта заборгованості. Підвищення автономізації використання ресурсів	Низьке використання власних ресурсів. Обороти поточних активів росте в основному за рахунок забалансових статей. Повсюдне зростання коефіцієнта заборгованості
3. Забезпечення оптимального рівня ліквідності	Збільшення коефіцієнтів загальної ліквідності, поточної ліквідності, коефіцієнта покриття	Рівень ліквідності зменшується, падає коефіцієнт покриття. Складний стан з ліквідністю загострює платіжно-розрахункову ситуацію

* розроблено авторами розділу

У процесі вдосконалення систем управління необхідно мати на увазі не власне реорганізацію управління, але і те, яку користь принесе для досягнення стратегічних цілей підпри-

ємства створення або трансформація тих або інших функцій системи управління. В економічній літературі опублікований ряд розробок в області фінансового управління (фінансового менеджменту). Методи фінансового менеджменту успішно застосовуються і є корисними, але вони є тільки частиною, і при тому допоміжною, методів формування фінансової стратегії. Також успішно використовуються методи стратегічного управління, але є чисто якісними, що дають змогу органічно поєднувати роботу з кількісними та якісними критеріями.

Аналіз і оцінка загальних методів стратегічного управління виявляється складною і специфічною проблемою, оскільки від визначення найважливіших тенденцій, що виникають в процесі управління, залежить його ефект. Розгляд проблем управління дозволяє зробити висновок щодо різноманітності форм дії на фінансово-економічний розвиток машинобудівних підприємств. Проте представляється, що найбільш перспективною, реальною і ефективною є “фінансова стратегія підприємства”, яка при достатньо якісній і обґрунтованій розробці може і має стати центральним фінансовим інструментом управління, пов’язаним з майбутнім фінансовим станом підприємства.

Отже, формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства має здійснюватися з урахуванням: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; наявності виробничого, економічного та інноваційного потенціалу. Залежно від цього, підприємства можуть формувати такі фінансові стратегії, які дозволять досягти позитивного результату, зокрема, стабілізувати їх фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність, зберегти певні позиції на ринку. Правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю машинобудівних підприємств та підвищення ефективності їх діяльності в сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

Об’єктивний процес формування конкурентного середовища висуває на перший план проблему оцінки ефективності фінансової стратегії машинобудівних підприємств і їх швидкої адаптації до нових умов. На сьогодні серед науковців відсутня єдина точка зору щодо методики здійснення оцінки фінансової стратегії з позицій її ефективності, що обумовлює необхідність проведення цього дослідження. Одним із важливих моментів формування методичного підходу до розробки фінансової стратегії машинобудівного підприємства є дослідження критеріїв ефективності та стійкості цієї стратегії на предмет можливості їх використання в процесі управління.

Розглядаючи питання ефективності формування та реалізації фінансової стратегії, варто зупинитися на понятті “ефективність”. Ефективність у буквальному розумінні – це дієвість, результативність, продуктивність. Ефект має будь-яка взаємодія, що має якийсь результат, і в цьому найширшому сенсі ефект можна розглядати як абсолютну властивість взаємодії або процесу, які характеризують результат. Ефект – це результат, наслідок яких-небудь дій [48]. Ефект від функціонування підприємства трактується як показник, який характеризує результат функціонування [49, 50].

З категорією ефекту тісно пов’язане поняття ефективності. Автори [51] відзначають, що ефективність є однією з найскладніших категорій економічної науки. Вона виступає основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної і системної характеристик господарської діяльності. Більшість авторів, які формулюють поняття ефективності, розуміють цю категорію як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, що були витрачені на його отримання. Тобто критерії ефективності формуються на основі витратного (спожиті ресурси) і ресурсного (застосовані ресурси) підходів.

За сучасних умов господарювання необхідність всебічної оцінки фінансового управління пов’язана з тим, що машинобудівне підприємство розглядається як відкрита система, яка перебуває під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто виникає все більша кількість груп осіб, зацікавлених в такій оцінці стійкості та ефективності. Внутрішні інтереси виникають при формуванні початкового капіталу, стартового капіталу, розподілі до-

ходів і витрат між підрозділами, оплаті праці персоналу, формуванні фондів розвитку підприємства, виплаті дивідендів. Зовнішні інтереси створюються при взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем – партнерами по бізнесу, включаючи структури фінансових ринків, фінансовою системою держави тощо. Усі ці відносини носять багатосторонній характер і утворюють систему фінансових відносин підприємства. Тому ефективність фінансового управління машинобудівного підприємства необхідно вимірювати ступенем задоволення очікувань і потреб усіх зацікавлених груп, що взаємодіють з ним. Саме розробка фінансової стратегії спрямована на адаптацію машинобудівного підприємства в зовнішньому середовищі, а кількість зовнішніх змінних за усіма зацікавленими групами є значною, тому залишати їх без уваги не можна, так як і внутрішні критерії. Іншими словами, в основу оцінки ефективності фінансової стратегії покладено системний підхід.

Відомі авторів дослідження елементної структури фінансової стратегії машинобудівних підприємств фрагментарні і не носять характеру закінченого наукового дослідження. Так, не існує єдиної думки з приводу того, які основні елементи утворюють фінансову стратегію. До числа останніх слід відносити: короткострокове планування і систему контролю фінансових потоків; організаційно-правове оформлення фінансових потоків; вибір ефективних фінансових інструментів; виявлення і розподіл фінансових ризиків; податкове планування; використання фінансових інновацій [61].

Структурні елементи фінансової стратегії машинобудівного підприємства в розрізі основних напрямів його фінансово-економічного розвитку представлені на рис. 5.9.



Рис. 5.9. Система елементів фінансової стратегії машинобудівного підприємства в розрізі основних напрямів його фінансово-економічного розвитку

Розпочинати розгляд структури сучасної фінансової стратегії машинобудівних підприємств доцільно з елементу “стратегія управління ринковою вартістю”. Основною метою є вивчення ключових засобів і способів, які безпосередньо беруть участь у формуванні економічної цінності підприємств, що досягається за рахунок реалізації таких функцій: оцінка інвес-

тицій, інвестиційних рішень, а також злиття і поглинань; розробка програми витрат; формування програми змін/модернізації (економічних і техніко-технологічних удосконалень); програма приросту показника ринкової вартості активів підприємства.

Другим елементом є інвестиційна стратегія машинобудівного підприємства, адже ухвалення рішень щодо інвестування є стратегічним, одним з найбільш важливих і складних завдань управління машинобудівними підприємствами. При цьому у сфері інтересів інвестора знаходяться практично всі аспекти фінансової діяльності підприємства, починаючи від довілля, показників інфляції, податкових умов, стану і перспектив розвитку ринку, наявності виробничих потужностей, матеріальних ресурсів, закінчуючи стратегією фінансування.

Можна виділити деякі закономірності і особливості накопичень та інвестування на машинобудівних підприємствах за сучасних умов:

- зміна розмірів, структури та ефективності накопичень і інвестування, покликана забезпечити інтенсивне відтворення фондозберігаючого типу;
- посилення дії на процеси накопичення і інвестування науково-технічного розвитку, особливо його сучасного етапу – широкого використання нових наукомістких фінансових технологій;
- зростання ролі ринкових факторів і відносин щодо накопичення та інвестування;
- розширення і ускладнення джерел та механізму накопичення й інвестування в сучасних умовах;
- зростання значення оптимізації розмірів і співвідношення між накопиченням і споживанням тощо.

Іншим елементом фінансової стратегії машинобудівних підприємств є стратегія формування фінансових ресурсів, яка об'єднує напрями діяльності, пов'язані з прийняттям і оцінкою рішень фінансування, у тому числі формування та управлінням структурою фінансових ресурсів, а також дивідендною політикою.

Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення структурних одиниць – інструментарію фінансової стратегії, який містить фінансове середовище, фінансові потоки, фінансові ризики і вартість капіталу.

Найважливішим показником і критерієм ефективності фінансової стратегії, який формується в процесі реалізації намічених стратегічних рішень і альтернатив, є вартість капіталу машинобудівного підприємства. Як відомо, вартість капіталу – це середньозважена ціна (виражена у відсотках), яку підприємство сплатило за грошові кошти, котрі ним використовуються для формування свого капіталу.

Методика оцінки власного капіталу машинобудівного підприємства містить такі етапи:

1. Якщо вірогідність банкрутства велика і реструктурувати підприємство недоцільно, то оцінка повинна робитися за ліквідаційною вартістю, причому слід враховувати можливість використання активів для створення нового бізнесу.
2. Якщо підприємство може бути успішно реструктуроване і очікується, що воно принесе прибуток в майбутньому, то разом з використанням методу накопичення активів, має застосовуватись метод дисконтування чистих грошових доходів.
3. Якщо підприємство працює прибутково і ефективно, його фінансова стійкість в майбутньому збережеться, то переважне значення для оцінки його капіталу має метод дисконтування чистих грошових потоків та методи порівняння цін продажу капіталів аналогічних підприємств.

Можна погодитися з думкою [55], що з методів, які базуються на оцінці активів, у світовій практиці використовується метод накопичення активів і метод ліквідаційної вартості. Для оцінки підприємства методом накопичення активів визначається ринкова вартість усіх його активів: матеріальних, нематеріальних, фінансових, інших. Зазначимо, що до чинників, котрі впливають на показник вартості капіталу підприємства, відносять: стабільність динаміки обороту підприємства; рівень і динаміку рентабельності; структуру активів; відношення кредиторів до підприємства; прийнятну міру ризику для керівника підприємства; стратегічні цільові

фінансові установки підприємства в контексті його реально досягнутого фінансово-господарського стану; стан ринку коротко- і довгострокових капіталів; фінансову гнучкість.

Таким чином, в обов'язки фінансового менеджера в процесі розробки фінансової стратегії підприємства входить визначення можливих найкращих джерел фінансування відповідно до фінансового стану машинобудівного підприємства. При цьому необхідно враховувати: вартість і ризики альтернативних варіантів стратегії фінансування; майбутні тенденції в кон'юнктурі ринку і їх вплив на наявність капіталів в майбутньому і майбутні процентні ставки; коефіцієнт відношення поточних боргових зобов'язань до акціонерного капіталу (високий коефіцієнт вказує на наявність високого фінансового ризику, і отже, додаткові грошові кошти повинні надходити від джерел акціонерного капіталу); терміни погашення поточних боргових зобов'язань; обмеження в кредитних угодах; вид і сума майнової застави, потрібна для довгострокових кредиторів; здатність підприємства змінити стратегію фінансування для приведення її у відповідність з фінансовими умовами, що змінюються; сума, характер і стабільність надходжень грошових коштів за рахунок внутрішніх джерел (коли доходи стабільні, підприємству буде легше розплатитися за своїми борговими зобов'язаннями); відповідність діючих кредитних ліній поточним і майбутнім потребам; рівень інфляції, оскільки борги виплачуватимуться дешевшими грошима; дохідність і ліквідність підприємства; характер і ризики активів (високоліквідні активи дозволяють мати більше боргових зобов'язань); характер виробничого устаткування; невизначеність великих витрат (якщо підприємству можуть знадобитися великі грошові виплати, слід передбачити можливість отримання додаткового фінансування за рахунок боргових зобов'язань); ставка оподаткування (більш висока ставка оподаткування доходів робить фінансування за рахунок боргових зобов'язань більше привабливим, оскільки витрати на виплату відсотків не оподатковуються).

Так, підводячи підсумок дослідженню сутності, функцій і елементної структури фінансової стратегії машинобудівних підприємств, можна резюмувати, що розробка та імплементація ефективної фінансової стратегії є основою для виходу вітчизняних машинобудівних підприємств з фінансово-економічної кризи.

Зазначимо, що основними властивостями фінансової стратегії будь-якого машинобудівного підприємства є її результативність, адекватність, надійність, здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги як фінансових ресурсів, так і підприємства в цілому, орієнтованість у часі, досяжність, зумовлену відповідністю потенціалу підприємства його стратегічним можливостям функціонування і розвитку, плановість, системність, диференційованість, гнучкість, ризикованість [27].

Як свідчать дослідження, більшість вчених пропонує критерії оцінки фінансової стратегії поділити на дві групи: такі, що характеризують її властивості, і безпосередньо критерії якості. Під показниками властивостей фінансової стратегії розуміють будь-які ознаки, що відбивають її цілі, призначення, зміст, методи формування і реалізації, терміни виконання, склад виконавців, результативність, ефективність, адаптивність, зв'язок з іншими стратегіями й видами діяльності. Критеріями якості вважають показники, що характеризують цілеспрямованість, наукову обґрунтованість, перспективність фінансової стратегії [52–54].

Як відомо, діючу фінансову стратегію не можливо оцінити одним узагальнюючим показником. На нашу думку, така оцінка може здійснюватися на основі отриманих результатів, що відображаються в показниках ефективності діяльності машинобудівного підприємства (рис. 5.10).

З позицій системного підходу вказані критерії ефективності повинні відповідати певним вимогам: по-перше, відповідати цілям, що стоять перед підприємством; по-друге, бути пов'язаними із зовнішнім і внутрішнім середовищем, в якому функціонує підприємство, оскільки лише за зовнішніми критеріями не можливо визначити ефективність його роботи; по-третє, мати повноту, достатню для ухвалення необхідних рішень; по-четверте, бути зрозумілим (мати економічний сенс); по-п'яте, бути доступним для одержання.

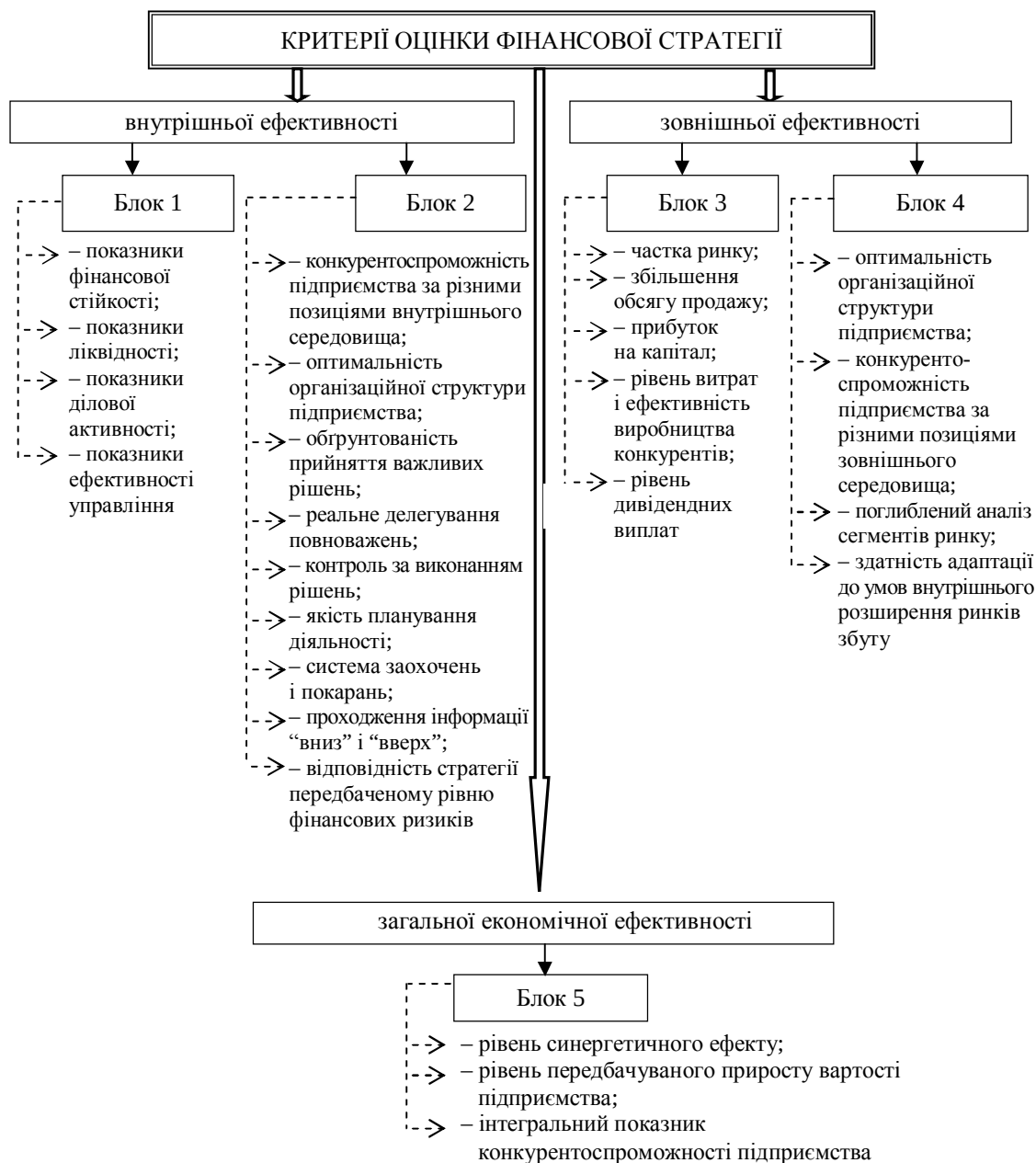


Рис. 5.10. Критерії оцінки ефективності формування та реалізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства

У процесі аналізу ефективності сформованої фінансової стратегії машинобудівного підприємства, необхідно здійснити оцінку всіх вказаних критеріїв ефективності в комплексі, оскільки запропоновані показники взаємозв'язані та взаємообумовлені. Разом з цим, управління чинниками впливу на фінансову стратегію створює можливість виявлення з їх сукупності тих, які мають максимальний вплив на її формування та реалізацію. Виявлені чинники необхідно розподілити по вертикалі і горизонталі (розподілені між підрозділами і працівниками одного рівня) ієрархії управління підприємства, зокрема, чинники стратегічного рівня і чинники тактичного рівня.

За результатами оцінки фінансова стратегія приймається до реалізації або доробляється за зазначеними критеріями. Розробка фінансової стратегії і фінансової політики за найбільш важливими аспектами фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Таким чином, систематизація критеріїв оцінки ефективності формування та реалізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства в єдиний комплекс, дає можливість здійснити таку оцінку більш ефективно. Ефективність формування фінансової стратегії залежить від правильності її розробки, повноти визначення та оцінки економічних, соціальних, правових, технологічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, сформовані якісно різні варіанти фінансових рішень у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, такі, що враховують етап життєвого циклу та значення інтегрального показника конкурентоспроможності, можуть сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Фінансові методи забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства сприяють підвищенню доходності, зміцненню фінансової стійкості і нарощуванню конкурентних переваг. Вибір і подальше застосування загальних і спеціальних фінансових методів, представлених на рис. 5.11, визначаються пріоритетними напрямками забезпечення конкурентоспроможності при формуванні фінансових ресурсів, їх використанні в поточній і інвестиційній діяльності.

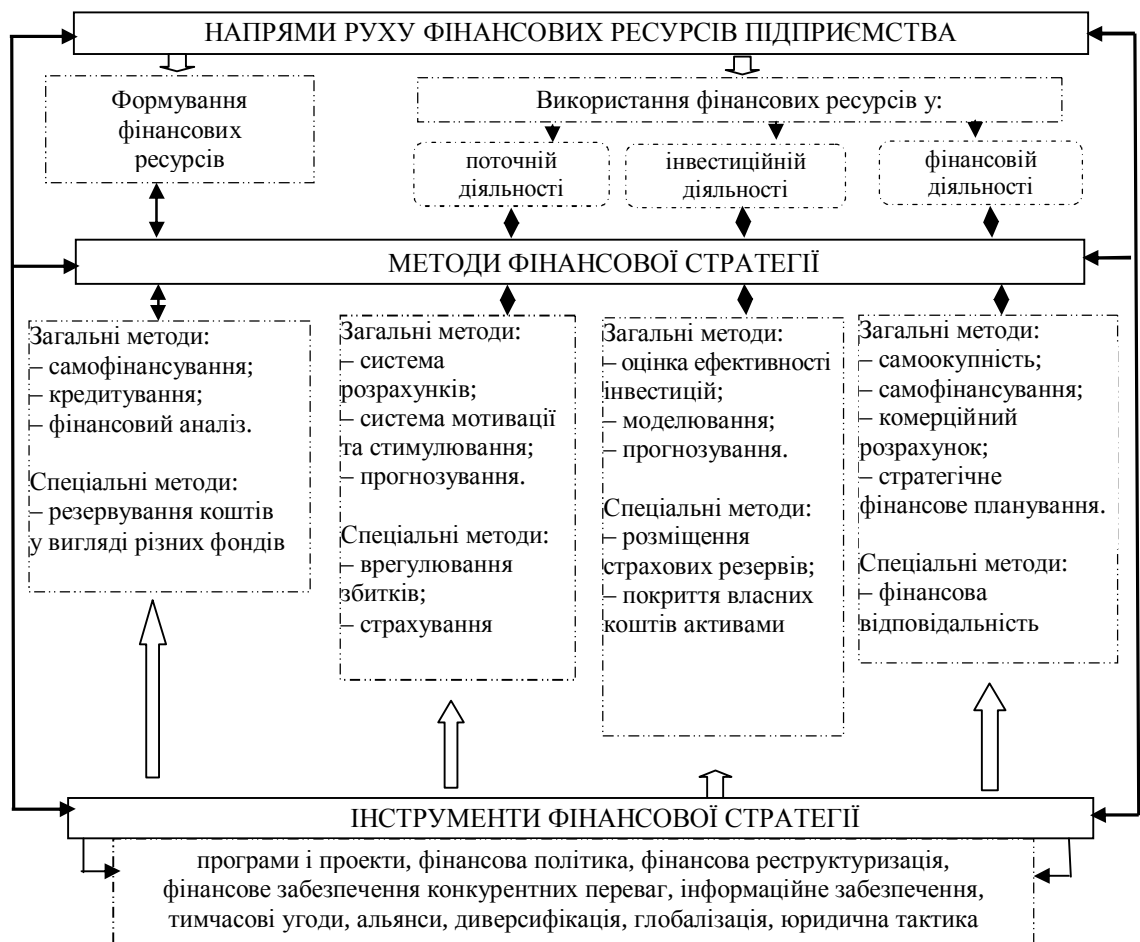


Рис. 5.11. Система інструментів і методів фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг машинобудівних підприємств*

* запропоновано авторами розділу

Пріоритетними напрямками забезпечення конкурентоспроможності при використанні фінансових ресурсів у фінансовій діяльності є потік коштів власникам підприємства (виплата дивідендів); потік обслуговування позик; видача позик і розміщення на депозит.

Використання інструментів і методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні чинники, включаючи соціально-економічні та політичні, визначають вибір тієї чи іншої комбінації в різних варіантах. Таким чином, фінансові інструменти та методи забезпечення конкурентоспроможності сприятимуть вибору найбільш ефективних способів досягнення конкурентних переваг машинобудівного підприємства і подальшому розвитку фінансової, поточної та інвестиційної діяльності на конкурентному ринку.

Таким чином, нами викладені теоретико-концептуальні основи процесу формування фінансової стратегії машинобудівних підприємств як інструменту забезпечення конкурентних переваг, а також закладена методична база для проведення подальшої оцінки стану та реалізації фінансового потенціалу підприємств машинобудування.

5.3. Механізм управління та підвищення фінансової безпеки як складова управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання

За умов поглиблення кризових процесів, посилення податкового тиску та нестабільної ситуації в економіці України важливим завданням розвитку вітчизняних підприємств є прогнозування їх майбутнього фінансового стану, розробка ефективних фінансових стратегій, контроль за рівнем фінансових ризиків та оптимізація витрат. Зростання значення економічних важелів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства передбачає застосування оптимальних підходів до оцінки фінансової безпеки підприємства та розробки механізму підвищення її рівня. Водночас, більшість вітчизняних та зарубіжних методик присвячена проблемам забезпечення фінансової безпеки держави та економічної безпеки підприємства. Серед проблем теоретичного забезпечення фінансової безпеки підприємства, в першу чергу, можна назвати відсутність єдиної точки зору щодо її функціональної будови, методик оцінки, відсутність одностайності у визначенні складу індикаторів фінансової безпеки підприємства, їх градації та інтерпретації, а також незавершеність наукових розробок щодо визначення впливу структури капіталу на фінансову безпеку підприємства.

На основі аналізу фахової наукової літератури було визначено, що запропоновані методики визначення фінансової безпеки підприємства можна розділити на три групи: ті, що пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства; ті, що оцінюють фінансову безпеку на основі визначення загального стану фінансової діяльності підприємства; ті, що пропонують визначати інтегральний показник фінансової безпеки підприємства та ті, що визначають фінансову безпеку на основі аналізу банкрутства (див. рис. 5.12).

У методиках першої групи фінансова безпека підприємства розглядається як складова економічної безпеки підприємства і визначається на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів.

Так, на думку, С.Н. Ілляшенка оцінювання фінансової безпеки підприємства необхідно здійснювати на основі аналізу його фінансової стійкості, тобто визначення ступеня достатності власних чи позичених оборотних засобів для виконання виробничо-збутової діяльності. При цьому оціночними показниками будуть наступні [36, с.13]:

$\pm EB$ – надлишок (+) чи нестача (–) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат на господарську діяльність підприємства;

$\pm E_m$ – надлишок (+) чи нестача (–) власних оборотних коштів, а також середньо- та довгострокових кредитів та інших позик;

$\pm E_z$ – надлишок (+) чи нестача (–) загальної величини оборотних засобів.

Ці показники відповідають показникам забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування та розраховуються за формулами:

$$\pm EB = E_z - Z, \quad (5.5)$$

де E_6 – сума власних оборотних коштів підприємства; Z – сума запасів і витрат підприємства;

$$\pm E_m = (E_1 + K_m) - Z, \quad (5.6)$$

де K_m – середньо- та довгострокові кредити та позики підприємства;

$$\pm E_k = (E_1 + K_m + K_k) - Z, \quad (5.7)$$

де K_k – короткострокові кредити та позики підприємства.

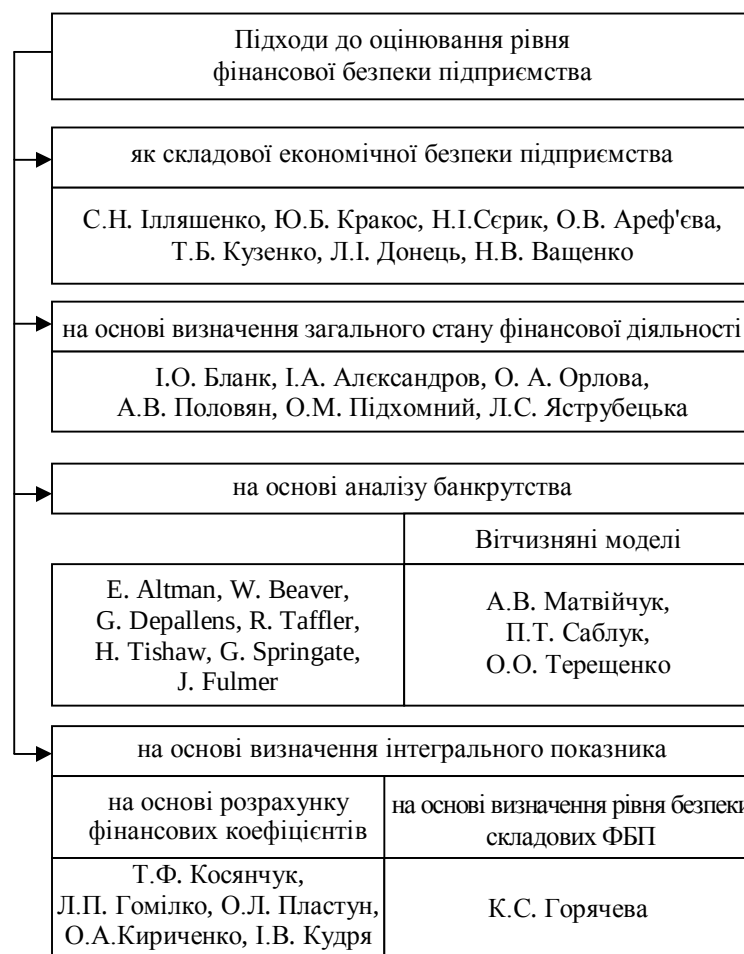


Рис. 5.12. Систематизація методів оцінки та аналізу фінансової безпеки підприємства

Також, залежно від значень оціночних показників С.Н. Ілляшенко виділяє п'ять зон фінансової стійкості, що відповідає п'яти рівням фінансової безпеки: абсолютна фінансова стійкість та абсолютна безпека (для функціонування підприємству достатньо власних оборотних коштів); нормальна фінансова стійкість та нормальний рівень безпеки (підприємство практично обмежується використанням власних оборотних коштів для формування запасів та забезпечення витрат); нестійке фінансове становище та нестабільний рівень безпеки (підприємству недостатньо власних оборотних коштів і воно має потребу у використанні середньострокових та довгострокових позикових коштів); критичний фінансовий стан та критичний рівень безпеки (підприємство для фінансування своєї діяльності використовує крім середньо- та довго-

строкових кредитів ще й короткострокові позики); кризовий фінансовий стан та кризовий рівень безпеки (підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ані власними, ані запозиченими коштами, тобто підприємство знаходиться на межі банкрутства) [35, с. 13].

Варто відзначити, що оцінка рівня фінансової складової економічної безпеки підприємства на основі аналізу його фінансової стійкості є занадто вузькою. Це пов'язано з тим, що крім оборотних коштів, у фінансовій діяльності підприємства задіяні також власний основний капітал, прибуток, інвестиції. Змістовний аналіз свідчить, що недоцільно відокремлювати один від одного абсолютний і нормальний рівні фінансової безпеки, оскільки у інтерпретації С.Н. Ілляшенка вони нічим між собою не відрізняються: "достатність власних оборотних коштів" як абсолютний рівень і "підприємство обходиться власними джерелами формування запасів і покриття затрат" як нормальний рівень є тотожними поняттями [36].

До першої групи методик оцінювання фінансової безпеки підприємства можна віднести розробки О.В. Ареф'євої та Т.Б. Кузенко, які пропонують оцінювати рівень фінансової безпеки підприємства на підставі аналізу індикаторів фінансової безпеки підприємства. У якості індикаторів автори наводять граничні значення фінансових показників (коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії, рівень фінансового левериджа, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, середньозважена вартість капіталу, співвідношення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості тощо). На підставі означених показників, поділяючи погляди С.Н. Ілляшенка виділяють подібні п'ять рівнів фінансової сталості та відповідно п'ять рівнів фінансової безпеки [7, с. 102].

На нашу думку, запропонована методика не є у повній мірі універсальною, оскільки порогові значення показників значно відрізняються для підприємств різних галузей господарства. Також ця методика не дозволяє провести діагностику загроз, що виникають у фінансовій сфері діяльності підприємства.

Дещо інші положення стосовно визначення рівня фінансової безпеки підприємства висувують Ю.Б. Кракос та Н.І. Сєрик. У своїх працях вони пропонують проводити оцінку фінансової складової економічної безпеки підприємства на основі розрахунку ряду ключових показників, які відображають результати функціонування усіх підсистем підприємства та згруповані за такими сферами: управління, економіка, фінанси, виробництво, ділова активність. Отримані ключові показники автори пропонують співставляти із значеннями розробленої діагностичної матриці, що дасть змогу визначити рівень фінансової складової економічної безпеки підприємства [46, с. 11].

Л.І. Донець, Н.В. Ващенко пропонують оцінювати рівень фінансової складової економічної безпеки підприємства за основними напрямками аналізу, в тому числі фінансової звітності і фінансового становища підприємства, результатів його господарської діяльності [28, с. 82].

На наш погляд, запропонована методика дає змогу проаналізувати лише фактичний стан підприємства, а не визначити рівень його фінансової безпеки.

У процесі дослідження було виявлено, що ряд науковців (І.О. Бланк, І.А. Александров, О.А. Орлова, А.В. Половян) пропонують оцінювати фінансову безпеку підприємства на основі визначення загального стану фінансової діяльності підприємства. Так, І.О. Бланк виділяє такі системи аналізу фінансової безпеки підприємства: горизонтальний, вертикальний, порівняльний, інтегральний та аналіз коефіцієнтів. Автор виділяє такі групи аналітичних фінансових коефіцієнтів: коефіцієнти оцінки фінансової стійкості підприємства, платоспроможності (ліквідності), оборотності активів, оборотності капіталу, рентабельності (прибутковості) [13, с. 121]. На нашу думку, оцінка фінансової безпеки підприємства не може зводитись до простого аналізу фінансового стану підприємств, оскільки, виходячи із особливостей даної економічної категорії, оцінка її рівня потребує особливих підходів та методів. Зокрема, вважаємо що визначення стану фінансової безпеки підприємства потребує застосування індикаторного методу, що дасть можливість ґрунтовно підійти до розробки ефективної системи заходів щодо нейтралізації впливів окремих факторів на фінансову безпеку та дозволить забезпечити підвищення її рівня.

Дещо по-іншому визначають процедуру оцінювання фінансової безпеки підприємства І.А. Александров, О.А. Орлова, А.В. Половян, яка, на їх думку, має включати такі основні етапи як: добір показників, які за своїм змістом охоплюють усі ключові моменти фінансової діяльності підприємства; визначення їх порогових значень; проведення аналізу показників та їх відхилень від порогових значень і визначення загроз фінансовій безпеці підприємства та розробка заходів для їх нейтралізації [2]. Запропонована методика зводиться до аналізу фінансового стану підприємства та не містить будь-яких рекомендацій стосовно визначення нормативних діапазонів рівнів фінансової безпеки підприємства, що може призвести до неадекватних управлінських рішень в галузі фінансової безпеки.

Ще одним підходом до оцінювання фінансової безпеки підприємства є методика запропонована О.М. Підхонним, Л.С. Яструбецькою, відповідно до якої автори пропонують здійснювати визначення рівня фінансової безпеки на основі дослідження грошових потоків підприємств, а саме показника чистого грошового потоку в розрізі видів фінансово-господарської діяльності підприємства. З цією метою дослідники розробили матрицю динамічної фінансової рівноваги. Такий підхід обумовлений тим, що показник чистого грошового потоку є одним із індикаторів результативності господарської діяльності підприємства та в значній мірі визначає його фінансовий стан. Аналіз зазначеного показника в розрізі видів діяльності автори пропонують здійснювати, враховуючи той факт, що додатна величина сукупного чистого грошового потоку не завжди є гарантом фінансової стійкості підприємства. Грошові потоки тісно пов'язують всі сфери діяльності підприємства – операційну, фінансову та інвестиційну. Також автори пропонують розраховувати якісний показник рівня фінансової безпеки підприємства, що визначається експертним шляхом [58].

На наш погляд, запропонована методика потребує деякого удосконалення. Це пояснюється тим, що показник чистого грошового потоку є не єдиним індикатором результативності господарської діяльності підприємства.

У процесі аналізу наукової літератури було відзначено, що більш чітко та обґрунтовано оцінка рівня фінансової безпеки підприємства розглянута у методиках третьої групи, які ґрунтуються на визначенні інтегрального показника фінансової безпеки підприємства. Проте існують розбіжності стосовно алгоритму його розрахунку. Зокрема, ряд дослідників визначає інтегральний показник на основі розрахунку фінансових коефіцієнтів. Так, О.А. Кириченко, І.В. Кудря пропонують систему відносних показників оцінки фінансової безпеки, яка складається з п'яти груп коефіцієнтів: коефіцієнти структури капіталу, ділової активності підприємства, рентабельності, платоспроможності та коефіцієнти, які відображають ефективність використання власних оборотних коштів [40, с. 25].

Л.П. Гомілко та Т.Ф. Косянчук пропонують узагальнюючу оцінку рівня фінансової безпеки підприємства визначати на основі зіставлення граничних та фактичних значень індикаторів. У якості значень індикаторів, на їх думку, варто використовувати нормалізовані значення вихідних показників оцінки рівня безпеки, до складу яких вони відносять тринадцять основних фінансових коефіцієнтів. Загальна оцінка безпеки визначається у балах, які являють собою суми добутків вагомості кожного показника на клас. Вага показника визначається цілями дослідження і його важливістю для обраного напрямку дослідження. На основі проведених розрахунків, Л.П. Гомілко та Т.Ф. Косянчук виділяють чотири рівні фінансової безпеки: високий, нормальний, передкризовий, критичний [19, с. 47–48].

О.Л. Пластун пропонує здійснювати оцінку рівня фінансової безпеки підприємства на основі семи показників, а саме: коефіцієнта зносу основних засобів, рентабельності активів, фондовіддачі основних засобів, коефіцієнта оборотності активів, коефіцієнта фінансування, втрати платоспроможності та загального коефіцієнта покриття. На основі розрахованих коефіцієнтів здійснюється визначення інтегральної оцінки з максимальною кількістю балів – 100. Максимальні оцінки в балах пропонується розділити на дві групи: 10 балів – для коефіцієнтів зносу основних засобів, фондовіддачі основних засобів, рентабельності та оборотності акти-

вів; 20 балів – для коефіцієнтів покриття, фінансування та втрати платоспроможності. Поправковий коефіцієнт може приймати одне з трьох значень: 0; 0,5 і 1. Вибір поправкового коефіцієнта визначається на основі типових діапазонів та рекомендованих нормативних значень окремих коефіцієнтів. За результатами аналізу О.Л. Пластун виділяє три типи оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва: критичний, недостатній, достатній [73, с. 84–93].

Для оцінювання фінансової безпеки підприємства деякими авторами використовуються також методи оцінки імовірності банкрутства. Ці методи дають можливість своєчасно виявляти факти фінансової неспроможності підприємства, що є одним із індикаторів фінансової безпеки.

У зарубіжних країнах для оцінки ризику банкрутства і кредитоспроможності підприємств широко використовуються багатофакторні моделі відомих західних економістів: Альтмана, Бівера, Депаляна, Спрінгейта, Таффлера, Тішоу та ін, розроблені за допомогою багатовимірного дискримінантного аналізу. Проте використання вищезазначених моделей на вітчизняних підприємствах вимагає багато пересторог. Тестування різних підприємств за даними моделями показало, що вони не повною мірою підходять для оцінки ризику банкрутства Українських підприємств через різні методики відображення інфляційних факторів, різну структуру капіталу, суттєві відмінності у законодавчій базі.

Українські вчені на чолі з академіком УААН Саблуком П.Т. рекомендують для діагностики банкрутства проводити експрес-аналіз фінансового стану, який складається з розрахунку п'яти показників: коефіцієнта Бівера; рентабельності активів (6–8 % свідчить про благополучний стан); відношення зобов'язань до активів (благополучний стан оцінюється, якщо цей показник $\leq 37\%$); відношення суми власного капіталу та позаоборотних активів до суми загальних активів (благополучний стан оцінюється в 0,4); відношення обігових активів до короткострокових зобов'язань (сприятливий стан, коли показник дорівнює більше 1) [64].

Ця методика дає найбільш точні результати, які збігаються з результатами діагностики банкрутства за коефіцієнтом Альтмана.

А.В. Матвійчук для оцінки імовірності банкрутства пропонує наступну модель:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (5.8)$$

де X_1 – відношення оборотних активів до необоротних;

X_2 – відношення чистого доходу від реалізації до поточних зобов'язань;

X_3 – відношення чистого доходу від реалізації до власного капіталу;

X_4 – відношення підсумку балансу до чистого доходу від реалізації;

X_5 – відношення власних оборотних засобів (*Оборотні активи – Поточні зобов'язання*) до оборотних активів;

X_6 – відношення залученого капіталу (*Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання*) до підсумку балансу;

X_7 – відношення власного капіталу до боргових зобов'язань (*Забезпечення наступних витрат і платежів + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання*).

Якщо при оцінюванні фінансового стану підприємства, із застосуванням цієї моделі, значення Z більше за 1,104, то це свідчить про задовільний фінансовий стан та низьку імовірність банкрутства. Чим вище значення Z , тим стійкіше становище компанії. Якщо значення Z для підприємства менше за 1,104, то виникає загроза фінансової кризи. Із зменшенням показника Z збільшується можливість банкрутства [50, с. 26].

Ця модель, як і модель О.О. Терещенка, є найбільш оптимальними для визначення імовірності банкрутства.

Модель О.О. Терещенка має вигляд:

$$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (5.9)$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до виручки;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Коли $Z_{TEP} > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < Z_{TEP} < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < Z_{TEP} < 1$ – існує загроза банкрутства [70].

На нашу думку, ці дискримінантні моделі можна використовувати для оцінки фінансової безпеки підприємства, але лише для підтвердження результатів проведеного аналізу і з певною корекцією, оскільки вони дають загальну оцінку діяльності підприємства, яка включає операційну, фінансову та інвестиційну складові, а для оцінки фінансової безпеки доцільно розраховувати стан лише фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Усі розглянуті методики не враховують функціональну структуру фінансової безпеки підприємства та не дають рекомендацій стосовно визначення рівня їх безпеки, що, на нашу думку, свідчить про деяку недосконалість та фрагментарність проведених досліджень.

Дещо інший підхід до розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки підприємства належить К.С. Горячевій. Так, автором розроблені методичні вимоги до показників фінансової безпеки підприємства та здійснено їхній добір. На підставі цих показників запропоновано методику оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства, в якій поряд із оцінкою рівня безпеки кожної складової фінансової безпеки підприємства визначається й інтегральний показник рівня фінансової безпеки підприємства в цілому [23]. Загалом, розглянута методика базується на системному підході до оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства. Водночас, на наше переконання вона має ряд недоліків. Зокрема, у своїй роботі К.С. Горячева не визначає порогові значення індикаторів, які застосовуються під час проведення аналізу рівня фінансової безпеки. У свою чергу це унеможливає визначення реального стану показників. Відтак, рівні безпеки функціональних складових можуть бути неадекватно визначені. Така помилка, у свою чергу, може призвести до неточного розрахунку інтегрального індексу фінансової безпеки підприємства. Також, на нашу думку, недоліком запропонованої методики є відсутність рекомендацій щодо визначення рівнів фінансової безпеки та їх взаємозв'язку зі структурою капіталу підприємства, оскільки це може спричинити прийняття необґрунтованих і неефективних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Враховуючи складність і багатоаспектність фінансової безпеки підприємства, підвищення ступеня впливу фінансових ризиків на результати фінансової діяльності підприємства і в цілому на результати виробничо-господарської діяльності, що призводить до зростання загрози втрати фінансової стійкості й банкрутства підприємства, на нашу думку, варто використовувати комплексний підхід до оцінки фінансової безпеки підприємства, що включатиме оцінку фінансового стану підприємства, оцінку рівня безпеки функціональних складових фінансової безпеки та оцінку фінансових ризиків.

Запропонований підхід дозволить здійснити ґрунтовну оцінку фінансової безпеки, оскільки дозволяє проаналізувати фінансовий стан підприємства, який є індикатором фінансового потенціалу підприємства, враховує рівень безпеки функціональних складових безпеки, що є основою для визначення загального рівня безпеки, та включає оцінку фінансових ризиків та загроз, які впливають на діяльність підприємства, що є підґрунтям для побудови ефективної фінансової стратегії і системи управління фінансовою безпекою підприємства (див. рис. 5.12).

На першому етапі комплексної системи оцінки фінансової безпеки підприємства відбувається створення інформаційної бази дослідження, що ґрунтується на своєчасному отриманні повних та достовірних даних щодо фінансових ресурсів підприємства та їх потоків, фінансового стану й основних результатів фінансової діяльності підприємства.

Інформаційною базою для розрахунку складових фінансової безпеки підприємства слугують дані фінансової звітності, первинного бухгалтерського та управлінського обліку.



Рис. 5.13. Комплексна система оцінки фінансової безпеки підприємства*

* розроблено авторами розділу

На другому етапі формується система показників для оцінювання рівня фінансової безпеки, яка визначається на основі звітності підприємств, що забезпечує, з одного боку, здійснення максимально ємного й достовірного аналізу, а з іншого – можливість швидкого одержання інформації для їх розрахунків, що підвищує практичну цінність запропонованої системи оцінки та спрощує її використання у діяльності вітчизняних підприємств.

Третій етап передбачає оцінку фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан – це складна економічна категорія, яка характеризує діяльність підприємства у певному періоді та у динаміці, відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональність їх розміщення, забезпеченість власними оборотними коштами для своєчасного проведення розрахунків за зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності у майбутньому.

Об'єктивну оцінку фінансового стану можна отримати лише на основі розрахунку фінансових показників, які виступають індикаторами діяльності певного підприємства.

Оскільки за допомогою аналізу одного показника неможливо отримати повне уявлення про діяльність підприємства, для оцінки фінансового стану використовується система показників, упорядкована за певними ознаками, де кожен показник характеризує кількісну та якісну сторону стану або розвитку певного суб'єкта або явища у взаємозв'язку з іншими показниками, при цьому не дублюючи їх, що дозволяє отримати комплексну оцінку.

Для визначення фінансового стану підприємства, вважаємо за доцільне, використати наступну систему показників:

- показники ділової активності підприємства (коефіцієнти оборотності капіталу, оборотних активів, дебіторської заборгованості, власного капіталу та кредиторської заборгованості), що дозволяють проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства та характеризують швидкість обертання фінансових ресурсів підприємства;

- показники рентабельності підприємства (рентабельність чистого оборотного капіталу, позикового капіталу, власного капіталу, загального капіталу), які дозволяють визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання;

- показники фінансової стійкості підприємства (коефіцієнти незалежності, фінансового левериджа, заборгованості, маневреності, довготермінового залучення коштів, фінансової стійкості, довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань) характеризують структуру джерел фінансування підприємства та рівень його незалежності від зовнішніх ресурсів;

- показники ліквідності та платоспроможності підприємства (коефіцієнти абсолютної ліквідності, термінової ліквідності, загальної ліквідності, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості), які розраховуються за даними балансу та дозволяють визначити спроможність підприємства погашати свої поточні зобов'язання.

На підставі узагальнення результатів аналізу фінансового стану підприємства за даними заповнених таблиць (таблиці Н1, Н2) готується висновок, який містить у собі загальну оцінку фінансового стану підприємства на останню звітну дату і динаміку його зміни. Крім того, на цьому етапі здійснюється виявлення тих напрямків у діяльності підприємства, в яких виникають проблеми, а також досліджуються причини, що їх зумовили. Зокрема, за результатами оцінки фінансового стану, можна розробити заходи щодо покращення структури капіталу, відновлення платоспроможності, підвищення рентабельності, визначити оптимальний розмір потрібних підприємству оборотних активів, виявити резерви підвищення ефективності функціонування підприємства та перспективи його розвитку, попередити виникнення фінансової кризи на підприємстві.

На наступному етапі відбувається оцінка фінансових ризиків, що дозволяє визначити імовірність та розмір втрат. Для оцінки фінансового ризику та формування об'єктивної узагальнюючої оцінки фінансової безпеки підприємства, вважаємо за доцільне використовувати підхід, який включає оцінку фінансово-кредитних (загальнофінансових) і фінансово-інвестиційних ризиків [56].

Фінансово-кредитні ризики оцінюються шляхом розрахунку ефекту фінансового важеля та сили впливу фінансового важеля. Чим вища сила впливу фінансового важеля, тим більший фінансовий ризик, пов'язаний з підприємством. Фінансово-інвестиційний ризик оцінюється на основі індексу дохідності. Відповідно, чим вище значення індексу, тим меншим можна вважати ризик фінансово-інвестиційної діяльності на підприємстві. На наш погляд, використання зазначеного підходу дасть змогу ефективно оцінити ступінь фінансового ризику, а отже ризику зменшення рівня фінансової безпеки підприємства.

На п'ятому етапі відбувається визначення рівня фінансової безпеки функціональних складових. Цей етап є основним для розрахунку загального рівня фінансової безпеки підприємства, оскільки дає змогу визначити рівень безпеки як функціональних складових, так і інтегральний рівень безпеки за функціональними складовими.

Для визначення фінансової безпеки функціональних складових фінансової безпеки підприємства, вважаємо за доцільне використати наступну систему показників. Так, на нашу думку, для розрахунку рівня бюджетно-податкової складової фінансової безпеки підприємства доцільно використовувати систему таких показників як:

а) коефіцієнт оподаткування прибутку підприємства:

$$K_{on} = \frac{Пн}{Пб}, \quad (5.10)$$

де $Пн$ – податки, що їх сплачують з прибутку за звітний період;

$Пб$ – прибуток підприємства до оподаткування за звітний період.

Цей показник характеризує частку податків, які підприємство сплачує з прибутку, в сумі отриманого ним прибутку;

б) коефіцієнт повернення податків і зборів, який пропонуємо розраховувати за формулою:

$$K_{пз} = \frac{ПЗ}{СП}, \quad (5.11)$$

де $ПЗ$ – податки та збори, що були повернені підприємству у вигляді відшкодування ПДВ чи інших податкових пільг протягом звітного періоду;

$СП$ – сума сплачених податків підприємства за звітний період.

Коефіцієнт показує частку повернених податків чи зборів і податкових пільг у загальній сумі сплачених податків підприємства;

в) коефіцієнт платіжної дисципліни:

$$K_{пл.д} = \frac{П_{on} - ШС}{П_{on}}, \quad (5.12)$$

де $П_{on}$ – прибуток від операційної діяльності; $ШС$ – збитки від штрафних санкцій.

Коефіцієнт характеризує платіжну дисципліну підприємства.

г) частка відстрочених податкових активів у активах підприємства:

$$Ч_{ва} = \frac{ВПА}{А}, \quad (5.13)$$

де $ВПА$ – відстрочені податкові активи; $А$ – активи підприємства.

Коефіцієнт показує частку податку на прибуток у загальних активах підприємства, що підлягає відшкодуванню у наступних періодах внаслідок: тимчасової різниці, що підлягає вирахуванню; перенесення податкового збитку, не включеного до розрахунку зменшення податку на прибуток у звітному періоді; перенесення на майбутні періоди податкових пільг, якими скористатися у звітному періоді неможливо;

д) частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у оборотних активах підприємства:

$$Ч_{дзб} = \frac{ДЗб}{ОА}, \quad (5.14)$$

де $ДЗб$ – дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом; $ОА$ – оборотні активи.

Коефіцієнт показує питому вагу дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у оборотних активах підприємства;

е) частка зобов'язань з податків і зборів у загальному обсязі зобов'язань підприємства:

$$\chi_{зпз} = \frac{ЗПЗ}{З}, \quad (5.15)$$

де $ЗПЗ$ – зобов'язання з податків і зборів; $З$ – загальний обсяг зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт показує питому вагу кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у загальному обсязі зобов'язань підприємства;

є) частка кредиторської заборгованості за розрахунками з позабюджетними платежами в загальному обсязі поточних зобов'язань:

$$\chi_{кзбп} = \frac{КЗ_{пп}}{ПЗ}, \quad (5.16)$$

де $КЗ_{пп}$ – кредиторська заборгованість за розрахунками з позабюджетними фондами;

$ПЗ$ – обсяг поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт показує, який обсяг кредиторської заборгованості за розрахунками з позабюджетними фондами підприємства припадає на одиницю його поточних зобов'язань.

Рівень безпеки за страховою складовою фінансової безпеки підприємства ми пропонуємо визначати за допомогою наступних показників:

а) частка кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування у загальному обсязі поточних зобов'язань:

$$\chi_{пзс} = \frac{КЗ_{с}}{ПЗ}, \quad (5.17)$$

де $КЗ_{с}$ – кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт показує частку кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування у поточних зобов'язаннях підприємства;

б) коефіцієнт самострахування бізнесу:

$$K_{сб} = \frac{P_{\phi}}{M}, \quad (5.18)$$

де P_{ϕ} – резервний фонд; M – загальна вартість майна підприємства.

Коефіцієнт визначає, яка частина майна підприємства у разі потреби може бути покрита за рахунок резервних фондів підприємства, тобто показує суму капіталу, який зарезервовано підприємством на кожен гривню майна;

в) частка застрахованого майна у капіталі підприємства:

$$K_{зм} = \frac{M_з}{K}, \quad (5.19)$$

де $M_з$ – обсяг застрахованого майна; K – капітал підприємства.

Коефіцієнт показує, яка частина майна підприємства застрахована, що у разі настання страхового випадку дозволить підприємству отримати відшкодування за рахунок коштів страхової компанії.

Для оцінки рівня інвестиційної складової фінансової безпеки підприємства, на наш погляд, варто використовувати систему наступних показників:

а) частка довгострокових фінансових інвестицій в активах підприємства:

$$\varphi_{\phi i} = \frac{\Phi I_{\phi}}{A}, \quad (5.20)$$

де ΦI_{ϕ} – довгострокові фінансові інвестиції; A – активи підприємства.

Коефіцієнт показує частку довгострокових фінансових інвестицій (інвестиції на період понад один рік, а також усі інші інвестиції, котрі не можуть бути вільно реалізовані у будь-який момент часу) в активах підприємства;

б) частка поточних фінансових інвестицій в активах підприємства:

$$\varphi_{n\phi i} = \frac{\Phi I_n}{A}, \quad (5.21)$$

де ΦI_n – поточні фінансові інвестиції; A – активи підприємства.

Коефіцієнт відображає частку короткострокових фінансових інвестицій (короткострокові цінні папери: депозитні сертифікати банків та інших кредитних установ, урядові казначейські білети, комерційні папери корпорацій; облігації та інші боргові зобов'язання; акції інших підприємств) в активах підприємства;

в) коефіцієнт загальної (абсолютної) ефективності капітальних вкладень:

$$E_k = \frac{\Delta \Pi}{KB}, \quad (5.22)$$

де $\Delta \Pi$ – додатковий прибуток, отриманий у результаті капітальних вкладень;

KB – обсяг капітальних вкладень, що спричинили економічний ефект.

Коефіцієнт відображає загальну віддачу капітальних вкладень на підприємстві. Критерієм ефективності капітальних вкладень є співвідношення приросту корисного ефекту до капітальних вкладень, що спричинили цей приріст [55];

г) коефіцієнт реінвестування (капіталізації) чистого прибутку, який визначається за формулою:

$$K_k = \frac{НП}{ЧП}, \quad (5.23)$$

де $НП$ – сума нерозподіленого прибутку; $ЧП$ – сума чистого прибутку підприємства.

Коефіцієнт показує, скільки нерозподіленого прибутку припадає на одну гривню чистого прибутку підприємства;

д) рівень використання доступного інвестиційного ресурсу:

$$P_{\text{викінв}} = \frac{I_{\text{кап.}}}{\Pi_{\text{капінв.}} + A_m} \cdot 100 \%, \quad (5.24)$$

де $I_{\text{кап.}}$ – здійснені підприємством капітальні інвестиції; $\Pi_{\text{капінв.}}$ – прибуток підприємства, спрямований на капітальні інвестиції; A_m – сума нарахованої амортизації.

Коефіцієнт показує потенціал активізації інвестиційної діяльності за рахунок власних ресурсів, якими є прибуток та амортизація.

Для розрахунку рівня фондової складової фінансової безпеки підприємства, ми вважаємо за доцільне використовувати систему наступних показників:

а) прибуток на акцію:

$$K_{\text{чна}} = \frac{ЧП}{A}, \quad (5.25)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток підприємства;

A – кількість звичайних акцій, що перебувають в обігу.

Показник характеризує ефективність діяльності підприємства та показує, скільки чистого прибутку припадає на одну акцію [62, с. 190]. Важливість коефіцієнта полягає в тому, що в кінцевому підсумку він визначає інвестиційні можливості підприємства;

б) сума дивідендів на акцію:

$$K_{\text{дв}} = \frac{\Phi ДВ}{A}, \quad (5.26)$$

де $\Phi ДВ$ – сума фонду дивідендних виплат;

A – кількість звичайних акцій, що перебувають в обігу.

Коефіцієнт показує скільки дивідендів припадає на одну акцію підприємства;

в) балансова вартість акцій:

$$K_{\text{ва}} = \frac{ВК}{A}, \quad (5.27)$$

де $ВК$ – сума власного капіталу підприємства;

A – кількість звичайних акцій, що перебувають в обігу.

Коефіцієнт показує частку власного капіталу, що припадає на одну акцію. За його допомогою визначається співвідношення ринкової капіталізації підприємства та власного капіталу, тобто відбувається порівняння оцінки підприємства, що склалася на фондовому ринку, з величиною інвестицій акціонерів у це підприємство [62, с. 192].

г) коефіцієнт дивідендних виплат:

$$K_{\text{дв}} = \frac{\Phi ДВ}{ЧП}, \quad (5.28)$$

де $\Phi ДВ$ – сума фонду дивідендних виплат; $ЧП$ – чистий прибуток підприємства.

Він показує, скільки відсотків чистого прибутку розподілено акціонерним товариством у вигляді дивідендних виплат. Значення цього показника залежить від структури акціонерного капіталу підприємства та його дивідендної політики;

д) коефіцієнт утримання:

$$K_y = \frac{\Pi_a - Д_a}{\Pi_a}, \quad (5.29)$$

де Π_a – прибуток на одну акцію; $Д_a$ – сума дивідендів на одну акцію.

Коефіцієнт утримання є дуже важливим показником впливу дивідендної політики на перспективний економічний розвиток суб'єкта підприємництва.

Рівень безпеки за грошовою складовою фінансової безпеки підприємства пропонуємо визначати за допомогою наступних показників:

а) тривалість обороту грошових коштів:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\Delta ЗГК \cdot Д}{ГВ}, \quad (5.30)$$

де $Д$ – кількість днів в періоді; $\Delta ЗГК$ – середні залишки грошових коштів; $ГВ$ – грошові витрати за період;

б) коефіцієнт достатності грошових потоків:

$$K_{\text{дчп}} = \frac{ЧГП}{Бк + Зтм + Д}, \quad (5.31)$$

де $ЧП$ – чистий грошовий потік підприємства; B_k – сума виплат основного боргу за кредитами; $З_{mm}$ – сума приросту запасів товарно-матеріальних цінностей у складі оборотних активів підприємства; D – сума дивідендів, виплачених власникам підприємства на вкладений капітал.

Показує достатність чистого грошового потоку підприємства з позиції забезпечення фінансових потреб підприємства;

в) коефіцієнт ліквідності грошового потоку підприємства:

$$KL_{zn} = \frac{BGP_{poz} - \Delta GK}{BGP_{neg}}, \quad (5.32)$$

де BGP_{poz} , BGP_{neg} – валовий грошовий потік відповідно позитивний і негативний;

ΔGK – приріст (дельта) грошових коштів у плановому періоді, який розраховується як різниця між грошовими коштами на кінець і початок планового періоду.

Коефіцієнт характеризує ліквідність грошового потоку підприємства;

г) коефіцієнт ефективності грошового потоку, який виражається відношенням чистого потоку грошових коштів $ЧП$ до негативного валового грошового потоку підприємства за певний період BGP_{neg} :

$$K_{egn} = \frac{ЧП}{BGP_{neg}}, \quad (5.33)$$

Коефіцієнт характеризує ефективність грошового потоку підприємства;

д) коефіцієнт грошового покриття короткострокових боргів:

$$K_{zpk} = \frac{ЧП_{од} - D}{BЗ_k}, \quad (5.34)$$

де $ЧП_{од}$ – чистий грошовий потік від операційної діяльності підприємства;

$BЗ_k$ – короткострокові боргові зобов'язання підприємства;

D – сума дивідендів, виплачених власникам підприємства на вкладений капітал.

Коефіцієнт показує, скільки грошових коштів від операційної діяльності підприємства припадає на одну гривню короткострокових боргових зобов'язань.

Рівень безпеки за кредитною складовою фінансової безпеки підприємства ми пропонуємо визначати за допомогою наступних показників:

а) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{обдз} = \frac{BP}{ДЗ_c}, \quad (5.35)$$

де $ДЗ_c$ – середня величина дебіторської заборгованості; BP – чиста виручка від реалізації продукції.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки;

б) період погашення дебіторської заборгованості:

$$П_{ндз} = \frac{360}{K_{обдз}} \quad (5.36)$$

Коефіцієнт відображає середній період інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення [69, с. 129];

в) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$K_{обкз} = \frac{BP}{KЗ_c}, \quad (5.37)$$

де $KЗ_c$ – середня величина кредиторської заборгованості;

BP – чиста виручка від реалізації продукції.

Коефіцієнт показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємством, зниження – зростання кредиторської заборгованості;

г) період погашення кредиторської заборгованості:

$$П_{нкз} = \frac{360}{K_{обкз}}. \quad (5.38)$$

Коефіцієнт відображає середній період інкасації кредиторської заборгованості, тобто середній період сплати підприємством власної заборгованості [69, с. 130];

д) коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості:

$$K_{дз\backslash кз} = \frac{ДЗ}{КЗ}, \quad (5.39)$$

де $ДЗ$ та $КЗ$ – дебіторська і кредиторська заборгованість підприємства, відповідно;

Коефіцієнт характеризує, на скільки кредиторська заборгованість може бути погашена за рахунок дебіторської заборгованості;

е) коефіцієнт фінансової стабільності:

$$K_{фс} = \frac{BK}{ПK}, \quad (5.40)$$

де BK – власний капітал підприємства; $ПK$ – позиковий капітал підприємства.

Коефіцієнт характеризує покриття боргів власним капіталом;

є) коефіцієнт довгострокової заборгованості:

$$K_{дз} = \frac{ДЗ}{BK + ДЗ}, \quad (5.41)$$

де $ДЗ$ – довгострокові зобов'язання підприємства; BK – власний капітал підприємства.

Коефіцієнт характеризує загальну капіталізацію підприємства, оскільки суму довгострокових зобов'язань і власного капіталу називають ще загальною капіталізацією підприємства, та показує відсоток довгострокових зобов'язань у капіталізованих джерелах. Підвищення цього показника свідчить, з одного боку, про посилення залежності від зовнішніх кредиторів, а з іншого – про ступінь фінансової надійності підприємства та довіри до нього банків і населення;

ж) коефіцієнт поточної заборгованості:

$$K_{дз} = \frac{ПЗ}{BK + ПЗ}, \quad (5.42)$$

де $ПЗ$ – поточні зобов'язання підприємства; BK – власний капітал підприємства.

Коефіцієнт показує відсоток короткострокових зобов'язань у капіталізованих джерелах підприємства;

з) частка заборгованості за валютними кредитами та позиками у заборгованості підприємства:

$$\chi_{звк} = \frac{ЗВК}{З}, \quad (5.43)$$

де *ЗВК* – заборгованість за валютними кредитами та позиками;

З – загальна заборгованість підприємства.

Коефіцієнт показує частку заборгованості за валютними кредитами та позиками у заборгованості підприємства.

Наступним кроком є нормалізація показників та їх значень. При формуванні множини індикаторів важливо забезпечити інформаційну односпрямованість показників. З цією метою показники поділяють на стимулятори та дестимулятори. Зв'язок між інтегральною оцінкою й показником-стимулятором прямий, між показником-дестимулятором – обернений. Дестимулятори перетворюють на стимулятори за допомогою нормування (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Система показників для оцінки функціональних складових фінансової безпеки підприємства

Показник для оцінки	Вплив показника	
	стимулятор	дестимулятор
Бюджетно-податкова складова		
Коефіцієнт оподаткування прибутку підприємства		+
Коефіцієнт повернення податків і зборів	+	
Коефіцієнт платіжної дисципліни	+	
Частка відстрочених податкових активів у активах підприємства	+	
Частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у оборотних активах підприємства		+
Частка зобов'язань з податків і зборів у загальному обсязі зобов'язань підприємства		+
Частка кредиторської заборгованості за розрахунками з позабюджетними страховими платежами в загальному обсязі поточних зобов'язань		+
Страхова складова		
Частка кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування у загальному обсязі поточних зобов'язань		+
Коефіцієнт самострахування бізнесу	+	
Частка застрахованого майна у капіталі підприємства	+	
Інвестиційна складова		
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах підприємства	+	
Частка поточних фінансових інвестицій в активах підприємства	+	
Коефіцієнт загальної ефективності капітальних вкладень	+	
Коефіцієнт реінвестування чистого прибутку	+	
Рівень використання доступного інвестиційного ресурсу	+	
Фондова складова		
Прибуток на акцію	+	
Сума дивідендів на акцію		+
Балансова вартість акцій	+	
Коефіцієнт дивідендних виплат		+
Коефіцієнт утримання	+	
Грошова складова		
Тривалість обороту грошових коштів		+
Коефіцієнт достатності грошових потоків	+	
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	+	
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	+	
Коефіцієнт грошового покриття короткострокових боргів	+	

Продовження таблиці 5.2

Показник для оцінки	Вплив показника	
	стимулятор	дестимулятор
Кредитна складова		
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	+	
Період погашення дебіторської заборгованості		+
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	+	
Період погашення кредиторської заборгованості		+
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості		+
Коефіцієнт фінансової стабільності	+	
Коефіцієнт довгострокової заборгованості		+
Коефіцієнт поточної заборгованості		+
Частка заборгованості за валютними кредитами та позиками у заборгованості підприємства		+

Нормування показників здійснюється за допомогою лінійної функції таким чином, щоб характеристичні значення індикаторів потрапляли в зіставні за величиною інтервали [58]. Нормалізація показників-стимуляторів здійснюється за формулою:

$$z_i = \frac{x_i - x_{i \min}}{x_{i \max} - x_{i \min}}, \quad (5.44)$$

показників-дестимуляторів – за формулою:

$$z_i = \frac{x_{i \max} - x_i}{x_{i \max} - x_{i \min}} \quad (5.45)$$

де z_i – значення нормалізованого i -го показника;

x_i – значення i -го показника фінансової безпеки підприємства;

$x_{i \max}$ – верхній поріг значення i -го показника фінансової безпеки підприємства;

$x_{i \min}$ – нижній поріг значення i -го показника фінансової безпеки підприємства.

Для проведення процесу нормалізації показників необхідно визначити економічно досяжні мінімальні та максимальні значення показників або їх нижні та верхні межі. Діапазон значень показників, які застосовуються для аналізу фінансової безпеки підприємства за її функціональними складовими, може бути визначено на основі аналізу локальних показників машинобудівних підприємств України. Нами було обрано 30 машинобудівних підприємств, що представляють усі регіони України, та визначено значення запропонованих коефіцієнтів, що і стало підґрунтям для визначення діапазону значень показників.

Розрахунок безпеки складових фінансової безпеки підприємства здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів. В умовах відсутності достовірної інформації, неможливості використання статистичних чи розрахунково-аналітичних методів, нерозробленості та фрагментарності досліджень з цього питання та невизначеності середовища, для вирішення поставленого завдання, ми вважаємо за доцільне, використати один із традиційних евристичних методів – метод експертних оцінок. Характерними особливостями методів експертних оцінок і моделей їх реалізації, як інструментарію наукового розв'язання складних слабоформалізованих проблем, є, по-перше, науково-обґрунтована організація всіх етапів експертизи, що забезпечує ефективність роботи на кожному з них, і, по-друге, використання кількісних методів як в організації експертизи, так і в оцінюванні висновків експертів, на основі формалізованого опрацювання результатів їхніх суджень [49].

Для визначення вагових коефіцієнтів складових фінансової безпеки підприємства та показників оцінки складових фінансової безпеки нами було розроблено анкету. Експертами ви-

ступали керівники підприємств, фінансові директори, головні бухгалтери, провідні спеціалісти фінансових відділів підприємств. Обробка анкет проводилася з використанням програмного забезпечення.

Визначення кількості експертів здійснювався за допомогою вибірки, що розраховується за наступною формулою:

$$n = \frac{Nt^2W(1-W)}{N\Delta_w^2 + t^2W(1-W)}, \quad (5.46)$$

де N – обсяг генеральної сукупності;

t – кратність середньої помилки вибірки або t – статистика, тобто табличне значення при заданій імовірності відбору;

Δ_w – гранична помилка, яка пов'язана з відносною помилкою вибірки.

Одним із найбільш важливих, і в той же час складних, питань визначення необхідного обсягу вибірки у різних дослідженнях є розрахунок показника варіації досліджуваної ознаки. Коли розрахунок відбувається за якісно альтернативною ознакою і невідома його частка у генеральній сукупності, рекомендується приймати значення, що дорівнює 0,5. Це пов'язано з тим, що дисперсія у таких випадках досягає максимуму: $\sigma_w^2 = w(1-w) = 0,5 \cdot 0,5 = 0,25$. Необхідною умовою репрезентативності вибіркової сукупності є значення припустимої відносної її помилки, що не перевищувала б 20 %.

На основі статистичних даних, які надані Головним управлінням статистики у Хмельницькій області, було встановлено, що у 2014 р. в Хмельницькій області функціонувало 99 машинобудівних підприємств, на яких працювало 7306 найманих працівників.

Таким чином, необхідна чисельність експертів дорівнює:

$$n = \frac{99 \cdot (1,645)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{99 \cdot (0,1)^2 + (1,645)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \approx 40 \text{ осіб.} \quad (5.47)$$

Обробка анкет проводилася з використанням програмного забезпечення.

Для визначення вірогідності експертних оцінок був використаний коефіцієнт конкордації, який відображає ступінь узгодженості думок експертів, а отже, і вірогідність їхніх оцінок. Нормативне значення коефіцієнта $W > 0,5$, тобто коли виконується дана нерівність, дії експертів вважаються узгодженими, якщо значення коефіцієнта $W > 0,7$ – висновки експертів вважаються добре узгодженими. Коефіцієнт конкордації визначається за формулою [62, с. 251]:

$$W = \frac{\sigma_\phi^2}{\sigma_{\max}^2} = \frac{\sum_{i=1}^m \left\{ a_i - \frac{1}{2} n \cdot (m+1) \right\}^2}{\frac{1}{12} n^2 \cdot m \cdot (m^2 - 1)}, \quad (5.48)$$

де σ_ϕ^2 – фактична дисперсія (середньоквадратичне відхилення) підсумкових (впорядкованих, проранжованих) оцінок, які надані експертами;

$\sigma_{\max}^2$ – дисперсія підсумкових (впорядкованих) оцінок за умови, що думки експертів повністю збігаються;

a_i – сумарна оцінка, одержана i -м об'єктом;

m – кількість досліджуваних об'єктів;

n – кількість експертів.

Величина коефіцієнта конкордації коливається від 0 до 1. При нульовому значенні коефіцієнта, зв'язок між оцінками різних експертів відсутній, тобто відсутня узгодженість думок. Якщо значення дорівнює одиниці, то думки експертів повністю збігаються.

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації свідчать про високий рівень вірогідності експертних оцінок ($W = 0,78$).

Таким чином, проведене анкетування дозволило нам визначити вагові коефіцієнти показників окремих складових фінансової безпеки підприємства (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Значення вагових коефіцієнтів показників оцінки фінансової безпеки підприємства

Показник для оцінки	Питома вага
Бюджетно-податкова складова	
Коефіцієнт оподаткування прибутку підприємства	0,2
Коефіцієнт повернення податків і зборів	0,2
Коефіцієнт платіжної дисципліни	0,15
Частка відстрочених податкових активів у активах підприємства	0,05
Частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у оборотних активах підприємства	0,15
Частка зобов'язань з податків і зборів у загальному обсязі зобов'язань підприємства	0,15
Частка кредиторської заборгованості за розрахунками з позабюджетними страховими платежами в загальному обсязі поточних зобов'язань	0,1
Страхова складова	
Частка кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування у загальному обсязі поточних зобов'язань	0,3
Коефіцієнт самострахування бізнесу	0,35
Частка застрахованого майна у капіталі підприємства	0,35
Інвестиційна складова	
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах підприємства	0,15
Частка поточних фінансових інвестицій в активах підприємства	0,15
Коефіцієнт загальної ефективності капітальних вкладень	0,25
Коефіцієнт реінвестування чистого прибутку	0,2
Рівень використання доступного інвестиційного ресурсу	0,25
Фондова складова	
Прибуток на акцію	0,25
Сума дивідендів на акцію	0,10
Балансова вартість акцій	0,25
Коефіцієнт дивідендних виплат	0,15
Коефіцієнт утримання	0,25
Грошова складова	
Тривалість обороту грошових коштів	0,2
Коефіцієнт достатності грошових потоків	0,15
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,15
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	0,25
Коефіцієнт грошового покриття короткострокових боргів	0,25
Кредитна складова	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,15
Період погашення дебіторської заборгованості	0,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,05
Період погашення кредиторської заборгованості	0,05
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,15
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,15
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,15
Частка заборгованості за валютними кредитами та позиками у заборгованості підприємства	0,1

Після визначення вагових коефіцієнтів показників оцінки фінансової безпеки підприємства, відбувається розрахунок рівня кожної складової фінансової безпеки підприємства.

Розрахунок показника за кожною складовою здійснюється за формулою:

$$I_j = \sum a_{ij} \cdot x_{ij},$$

де I_j – інтегральний показник складової фінансової безпеки підприємства; a_{ij} – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс; x_{ij} – вихідний показник.

Наступним кроком є формування вагових коефіцієнтів складових фінансової безпеки підприємства, значення яких визначаються шляхом експертного оцінювання на основі проведеного анкетування (табл. 5.4), і розрахунок інтегрального індексу фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 5.4

Значення вагових коефіцієнтів складових фінансової безпеки підприємства

Складові фінансової безпеки підприємства	Питома вага складових фінансової безпеки підприємства
Бюджетно-податкова	0,24
Страхова	0,11
Фондова	0,12
Інвестиційна	0,13
Кредитна	0,25
Грошова	0,15

Інтегральний індекс фінансової безпеки складається з шести середньозважених суб-індексів (складових фінансової безпеки). Визначення інтегрального індексу фінансової безпеки підприємства здійснюється за формулою:

$$I = \sum b_j \cdot I_j, \quad (5.49)$$

де b_j – вагові коефіцієнти складових фінансової безпеки підприємства;

I_j – інтегральні показники складових фінансової безпеки підприємства.

Розраховувавши інтегральний рівень фінансової безпеки підприємства, необхідно визначити рівень безпеки шляхом інтерпретації отриманих даних за допомогою шкали рівнів фінансової безпеки. Для визначення рівнів фінансової безпеки, як і для визначення рівня фінансово-інвестиційних ризиків (п. 2.3), скористаємося шкалою Харінгтона, яка є універсальним інструментом оцінки результатів за шкалою бажаності від нуля до одиниці на основі експоненційної трансформації. Шкала Харінгтона має універсальне застосування і може у відповідних модифікаціях (наприклад, у вигляді шкали балів) використовуватися для оцінки різних показників якісного характеру, оскільки числові значення отримані на основі статистичного аналізу великого масиву даних. Основним недоліком такої шкали, як уже зазначалося, є нечіткість визначення граничних меж рівнів. Так, наприклад, отримавши значення коефіцієнта 0,2, є неможливим визначення рівня безпеки, оскільки таке значення притаманне верхній межі катастрофічного рівня фінансової безпеки та нижній межі критичного рівня. Таким чином, з метою усунення таких неточностей та забезпечення чіткого однозначного трактування результатів, пропонуємо дещо видозмінити межі рівнів (див. табл. 5.5).

Проведення комплексної оцінки включає порівняльний аналіз показників для визначення фінансового стану підприємства, порівняно з конкурентами. Для цього в роботі пропонується застосування вербально-числових шкал, що дозволяють надати якісну характеристику кількісним результатам оцінки.

На заключному етапі відбувається систематизація отриманої інформації та інтерпретація результатів дослідження, що є підґрунтям для визначення рівня фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 5.5

Характеристика рівнів фінансової безпеки підприємства

Рівень фінансової безпеки	Межі рівня	Характеристика рівня фінансової безпеки підприємства
Високий	0,81–1	Характеризує ефективне фінансове управління підприємством, достатність фінансових ресурсів, оптимальність структури капіталу та системи управління фінансовими ризиками, високий рівень маневреності коштів, що забезпечує фінансову незалежність та розвиток на основі зростання прибутку
Середній	0,65–0,8	Фінансові показники діяльності підприємства знаходяться в межах рекомендованих значень. Підприємство має недостатню власних оборотних коштів й використовує середньострокові та довгострокові позики і кредити
Низький	0,38–0,64	Характеризується низьким рівнем платіжної дисципліни підприємства, зростанням кредиторської заборгованості та рівня фінансових ризиків. Підприємство для забезпечення фінансування діяльності залучає середньострокові позикові ресурси
Критичний	0,21–0,37	Характеризується високим рівнем фінансових ризиків, Підприємство змушене для забезпечення фінансування діяльності залучати короткострокові позикові ресурси, що спричиняє зниження його фінансової стійкості
Катастрофічний	0–0,2	Підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиковими засобами. Підприємство не здатне виконувати фінансові зобов'язання, тобто знаходиться на межі банкрутства

Запропонованій системі оцінки фінансової безпеки підприємства притаманні наступні особливості:

- комплексний характер (включає систему оцінки фінансового стану, як індикатора фінансової безпеки підприємства, оцінку функціональних складових безпеки та оцінку фінансових ризиків);
- простота розрахунку (розрахунки запропонованих показників оцінки фінансової безпеки не потребують додаткових вмінь та навичок від працівників підприємства);
- прикладний характер (простота розрахунку і використання показників оцінки фінансової безпеки підприємства, розрахунок яких базується на фінансовій звітності підприємства);
- об'єктивність оцінювання (оцінювання фінансової безпеки пропонується здійснювати відносно нормальних значень показників та шляхом відстеження їх зміни у динаміці);
- інтегрованість у загальну систему оцінки діяльності підприємства (оцінка фінансової безпеки є складовою оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства).

Практичне значення запропонованої системи оцінки фінансової безпеки підприємства полягає у розробленому комплексному підході до визначення фінансової безпеки, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських фінансових рішень, оскільки дає можливість діагностувати комплекс зовнішніх і внутрішніх ризиків та визначити конкретні заходи для підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

На основі запропонованої методики, визначимо рівень фінансової безпеки машинобудівних підприємств Хмельницької області у 2010–2014 роках. Першою складовою оцінки фінансової безпеки є визначення фінансового стану підприємства, як індикатора фінансового потенціалу та фінансової безпеки підприємства. Оцінка фінансового стану підприємств нами була проведена у п. 2.1. За результатами розрахунку системи показників було визначено загальний фінансовий стан підприємств на останню звітну дату, динаміку його зміни та основні проблеми функціонування підприємств.

Для оцінки фінансових ризиків у п. 2.3 було здійснено розрахунок ступеня фінансово-кредитного та фінансово-інвестиційного ризику підприємства.

Наступною складовою комплексної оцінки є визначення рівня безпеки складових фінансової безпеки машинобудівних підприємства Хмельницької області у 2010–2014 роках (додаток Р) та її інтегрального індексу за складовими (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

**Динаміка інтегрального індексу фінансової безпеки
машинобудівних підприємства Хмельницької області**

Підприємство	Рік				
	2010	2011	2012	2013	2014
ДП “Новатор”	0,4879	0,5246	0,6228	0,6572	0,6708
ПАТ “Укрелектроапарат”	0,6841	0,7108	0,7142	0,8104	0,7086
ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”	0,4509	0,4516	0,4886	0,4692	0,4932
ПАТ “Завод “Строммашина”	0,3146	0,3066	0,3137	0,2616	0,2818
ПАТ “Завод “Темп”	0,5344	0,4773	0,4753	0,4858	0,5354
ПАТ “Кам’янець-Подільськаавтоагрегат”	0,4401	0,5022	0,4842	0,5071	0,4764

На основі проведених розрахунків відмітимо, що фінансова безпека ДП “Новатор” протягом 2010–2012 років знаходилася на низькому рівні, а у 2013–2014 роках, у зв’язку із покращеннями показників розвитку підприємства, її рівень зріс і знаходиться у середній зоні. Загалом на підприємстві найкраще значення інтегрального індексу фінансової безпеки спостерігалось у 2014 р., а найнижче – у 2010 р.

У досліджуваному періоді ПАТ “Укрелектроапарат” показало найстабільніші результати діяльності. Так, рівень фінансової безпеки підприємства коливався в межах 0,6841–0,8104, що свідчить про середній та високий рівень фінансової безпеки підприємства.

За даними проведеного аналізу, можна зробити висновок, що найкращий рівень інтегрального індексу фінансової безпеки ПАТ “Красилівський машинобудівний завод” спостерігався у 2014 році. Загалом, протягом періоду, що аналізується, на підприємстві спостерігався низький рівень фінансової безпеки, що спричинено неефективною структурою капіталу та низьким рівнем управління фінансовими ризиками на підприємстві.

Аналогічна ситуація склалася на ПАТ “Завод “Темп” та ПАТ “Кам’янець-Подільськаавтоагрегат”, які, за підсумками оцінки діяльності, мають низький рівень фінансової безпеки.

Як свідчать результати аналізу діяльності ПАТ “Завод “Строммашина”, у 2010–2014 рр. це підприємство мало найнижчі показники розвитку серед усіх досліджуваних підприємств та потрапляє до критичної зони фінансової безпеки.

Групування машинобудівних підприємства Хмельницької області у 2010–2014 роках за рівнем фінансової безпеки наведено у таблиці 3.6, з якої видно, що протягом аналізованого періоду лише одне підприємство ПАТ “Укрелектроапарат” мало високий рівень фінансової безпеки підприємства – у 2013 році значення інтегрального показника зросло і досягло високого рівня. Однак, у 2014 році рівень фінансової безпеки підприємства знову потрапив до середньої зони, що свідчить про виникнення проблемних ситуацій на підприємстві, які вимагають перегляду існуючої стратегії управління.

Окрім ПАТ “Укрелектроапарат”, який протягом 2010–2012 рр. мав середній рівень безпеки, до групи підприємств, які мали середній рівень безпеки, можна віднести і ДП “Новатор”, оскільки вже два роки поспіль підприємство перебуває у цій зоні. Незважаючи на підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, керівництву ДП “Новатор” варто змінити стратегію управління фінансовою діяльністю підприємства, що дозволить підвищити рівень фінансової безпеки підприємства у майбутньому.

ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ПАТ “Кам’янець-Подільськаагрегат”, ПАТ “Завод “Темп”, можна віднести до підприємств з низьким рівнем фінансової безпеки,

адже їх інтегральні показники коливались в межах 0,4401–0,5354. Цим підприємствам необхідно вжити термінових заходів з відновлення і підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, оскільки їм загрожує глибока криза та банкрутство.

повністю перероблена табл., чи влаштовує, на мою думку, більш наочно

Таблиця 5.7

Групування машинобудівних підприємств Хмельницької області за рівнем фінансової безпеки

Рік				
2010	2011	2012	2013	2014
Високий рівень фінансової безпеки				
–	–	–	ПАТ “Укрелектро-апарат”	–
Середній рівень фінансової безпеки				
ПАТ “Укрелектроапарат”			ДП “Новатор”	ДП “Новатор»
				ПАТ “Укрелектро-апарат”
Низький рівень фінансової безпеки				
ДП “Новатор”			ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”	
ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”				
ПАТ “Темп”				
ПАТ “Кам’янець-Подільськаавтоагрегат”				
Критичний рівень фінансової безпеки				
ПАТ “Завод “Строммашина”				
Катастрофічний рівень фінансової безпеки				
–	–	–	–	–

ПАТ “Завод “Стром машина” впродовж аналізованого періоду мало критичний рівень фінансової безпеки. Значення інтегрального індексу протягом 2010–2014 років коливається в межах 0,2616–0,3146, що свідчить про необхідність термінових змін як у стратегії, так і у політиці управління діяльністю підприємства.

Узагальнюючи результати оцінки фінансового стану, рівня фінансової безпеки за функціональними складовими безпеки та оцінку фінансово-кредитних і фінансово-інвестиційних ризиків машинобудівних підприємств Хмельницької області, варто відмітити неефективність стратегій управління як фінансовою діяльністю, так і фінансовою безпекою підприємств, а також посилення прояву кризових явищ на підприємствах.

Таким чином, запропонований підхід дозволить здійснити ґрунтовну оцінку фінансової безпеки, визначити фінансові ризики та загрози, які впливають на діяльність підприємства, що є основою для побудови ефективної фінансової стратегії та розробки сучасного механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

В умовах економічної та політичної нестабільності, функціонування машинобудівних підприємств значною мірою залежить від раціонального, виваженого прийняття управлінських рішень та ефективної системи організації їх діяльності. Вирішення зазначених завдань на вітчизняних підприємствах ускладнюється відсутністю чіткого вектора розвитку та якісно розробленої стратегії управління, що призводить до зниження фінансової стійкості, потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз діяльності машинобудівних підприємств, свідчить про те, що саме низький рівень ефективності системи управління фінансовою безпекою є причиною кризових явищ, їх орієнтованості на боротьбу з результатами негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а не на попередження та вчасну нейтралізацію потенційних ризиків та загроз. Дієвим інструментом вирішення цієї проблеми є обґрунтована цілеспрямована стратегія управління фінансовою безпекою, яка направлена на створення адаптаційних механізмів довгострокової дії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, вироблення високого рівня стійкості до існуючих і потенційних загроз, з

метою підвищення ефективності діяльності, забезпечення фінансової підтримки стійкого зростання в поточному та перспективному періодах [82, с. 438].

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства є невід'ємною складовою формування та реалізації загальної стратегії розвитку промислового підприємства, оскільки відповідає за цілі, напрямки, джерела та об'єкти фінансування. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища. Зокрема, стратегія управління фінансовою безпекою підприємства забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- високий рівень фінансової безпеки підприємства;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- формування ефективної системи управління фінансовими ризиками, загрозами та небезпеками;
- правильний вибір інструментів і напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства повинно базуватися на комплексному системному підході та враховувати:

- взаємозв'язок стратегії управління фінансовою безпекою із фінансовою стратегією та загальною стратегією розвитку підприємства;
- рівень законодавчого та нормативно-правового регулювання фінансової діяльності підприємства;
- рівень розвитку та кон'юнктуру фінансового ринку;
- економічну та політичну ситуації в країні;
- ринкову позицію підприємства;
- ресурсне забезпечення підприємства, зокрема забезпеченість власними коштами, можливість залучення позикових коштів та інвестицій, інноваційний потенціал підприємства;
- галузеву належність суб'єкта господарювання, оскільки галузь економіки, до якої належить підприємство, окреслює напрям формування його фінансової стратегії та має значний вплив на структуру капіталу підприємства;
- рівень фінансового ризику на підприємстві тощо.

Процес розробки й реалізації стратегії підприємства в науковій літературі поданий по-різному: автори виділяють етапи, що відрізняються ступенем деталізації, складністю суб'єкта господарювання і характером самого напрямку розвитку. Стратегія поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання. Можна сказати, що формулювання стратегії (моделі дій) та її інструментарій виступають ядром управління і ознакою його якості.

З метою полегшення стратегічного управління, ми пропонуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та передбачає послідовність певних етапів (див. рис. 5.8).

На першому етапі визначаються місія та довгострокова мета щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Місією є загальні орієнтири довгострокового функціонування підприємства, що відображають його внутрішній потенціал та враховують зовнішні впливи.

Місія має суттєве значення, оскільки вона є базою для розробки і узгодження цілей, системи планів на підприємстві, відносин із зовнішніми учасниками ринку. Для відображення цілей управління фінансовою безпекою підприємства необхідно використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

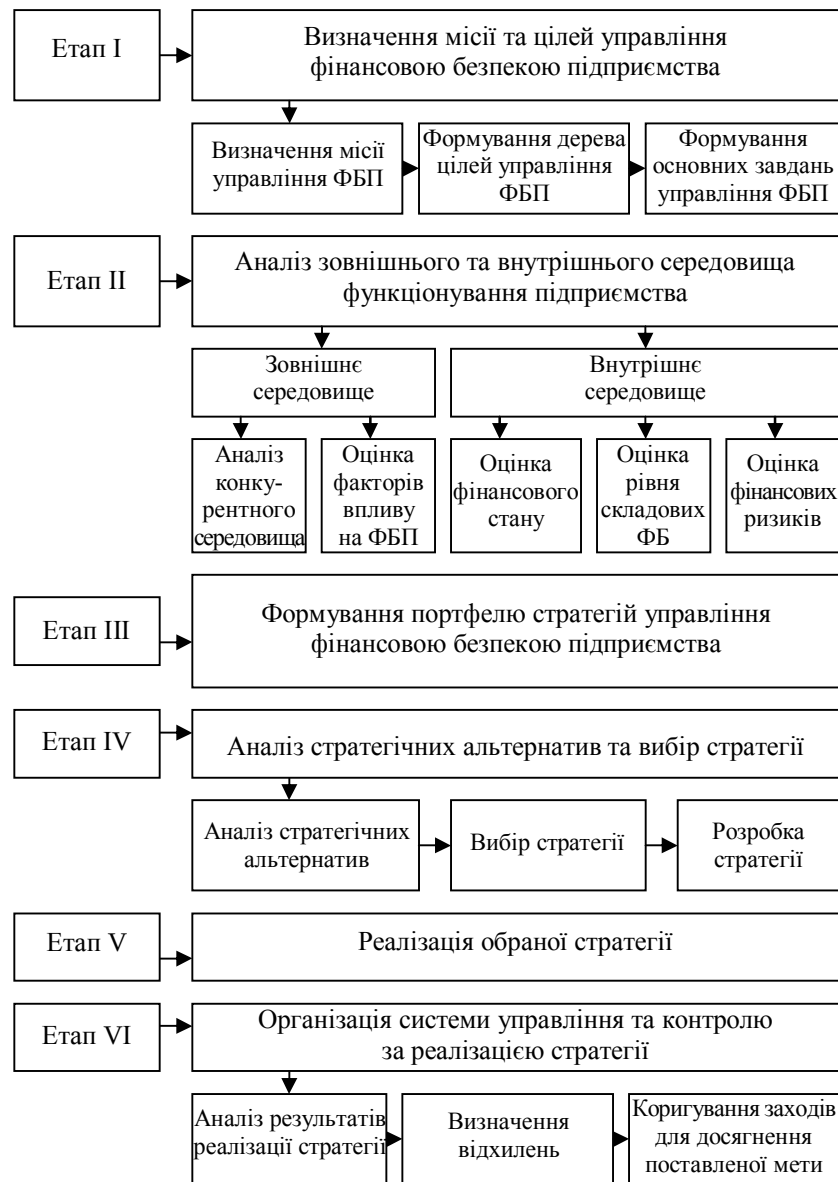


Рис. 5.14. Формування та реалізація стратегії управління фінансовою безпекою підприємства*
 * запропоновано авторами розділу

Встановлення цілей управління фінансовою безпекою підприємства в узагальненому вигляді передбачає: встановлення загальної мети; побудову ієрархії цілей (“дерева цілей”); встановлення індивідуальних цілей і завдань, як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Головною метою стратегії управління фінансовою безпекою є максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів ризиків. Вона досягається шляхом конкретизації цілей з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства.

На основі аналізу фахової економічної літератури та враховуючи функціональну структуру фінансової безпеки підприємства, ми вважаємо за доцільне виокремити загальні фінансові та спеціальні стратегічні цілі управління фінансовою безпекою.

Система загальних стратегічних фінансових цілей повинна забезпечувати: формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високу рентабельність використання власного капіталу; оптимізацію структури капіталу; встановлення прийнятної рівня фінансових ризиків в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Спеціальні стратегічні цілі управління фінансовою безпекою включають забезпечення високого рівня бюджетної, страхової, фондової, інвестиційної, грошової та кредитної складових фінансової безпеки підприємства.

Основна мета стратегії управління фінансовою безпекою підприємства формується в залежності від фактичного рівня фінансової безпеки.

На другому етапі розробки стратегії відбувається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Інформаційною базою проведення дослідження виступає зведена статистична та фінансова звітність підприємства, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури фінансових ринків, аналітичні огляди спеціальних видань, результати вибіркового досліджень тощо.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні, по відношенню до підприємства, фактори з метою передбачення потенційних загроз і можливостей. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз, дає можливість розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, а також сприяє розробці стратегії, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості [64]. Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища.

Також на цьому етапі відбувається визначення та аналіз факторів, які впливають на рівень фінансової безпеки підприємства. У свою чергу, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства і розробити заходи та напрями дії, за рахунок яких воно могло б підвищити стійкість розвитку та забезпечити свій успіх. Від того, наскільки повно визначено склад факторів, наскільки точно оцінений рівень інтенсивності їх прояву і можливого збитку або прибутку, залежить ефективність побудови всієї системи забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Зовнішні фактори, що впливають на рівень фінансової безпеки підприємства, відображають економічну ситуацію в державі і за кордоном, в окремих регіонах і на галузевих ринках. Найважливішими з них є: стан розвитку економіки країни, грошово-кредитна політика держави, рівень інфляції, стабільність національної валюти, податкова політика держави в цілому та величина податкових ставок зокрема, рівень розвитку ринків позикового капіталу, вартість позикових ресурсів тощо. Досить впливовим фактором є законодавча база та державні органи. Законодавча база безпосередньо визначає стосунки підприємства з державою, постачальниками, споживачами, працівниками. Сучасна законодавча база характеризується складністю, динамічністю та невизначеністю, що ускладнює діяльність підприємства.

Залежно від характеру та інтенсивності впливу окремих умов і факторів, а також можливості їх контролю, зовнішнє середовище можна поділити на зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу. Фактори непрямої дії позначаються на діяльності підприємства не безпосередньо, а опосередковано, а отже мають непрямий вплив на його фінансову діяльність та діють через певні механізми та відносини.

Фактори прямої дії безпосередньо формуються у процесі фінансової діяльності підприємства та залежать від специфіки фінансових відносин підприємства із контрагентами, фінансовими установами, державою і здійснюють прямий вплив на фінансову діяльність підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає визначення фінансового стану підприємства, рівня безпеки функціональних складових фінансової безпеки та рівня фінансових ризиків підприємства, виявлення сильних та слабких сторін, внутрішніх факторів впливу на фінансову безпеку підприємства. До внутрішніх факторів можна віднести: податкову політику підприємства, фінансову гнучкість підприємства, рівень концентрації власного капіталу, інвес-

тиційну активність підприємства, збалансованість розрахунково-платіжної дисципліни, джерела фінансування діяльності підприємства та структуру його капіталу тощо. Також, важливим фактором, що впливає на рівень фінансової безпеки підприємства, є грамотний та професійний менеджмент підприємства, а головним фактором ризику є некомпетентність та недобросовісність у виконанні керівництвом та працівниками своїх обов'язків.

У процесі проведення аналізу виявляють відповідність між стратегічними орієнтирами підприємства та його внутрішніми ресурсами і можливостями.

Наступним етапом є формування портфелю стратегій управління фінансовою безпекою підприємства.

Важливими елементами формування та реалізації стратегії є: чітке визначення заходів, направлених на формування та реалізацію стратегії; реалізація заходів, які приносять швидкі результати та надають впевненості у загальному успіху; постійне інформування про визначення цілей і досягнуті результати; чітке визначення обов'язків; дотримання проміжних часових параметрів; встановлення проміжних критеріїв та відповідних пунктів на шляху досягнення визначених загальних цілей.

Формування стратегічного портфелю підприємства передбачає розробку та оцінку альтернатив стратегій управління фінансовою безпекою підприємства, їх вибір і формування стратегічного набору. Основний принцип стратегічного планування – багатоваріантність – передбачає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір стратегії підприємства, яка повинна максимально підвищити його ефективність на довгострокову перспективу.

Стратегії повинні орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного фінансового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

На нашу думку, вибір стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, має залежати від фактичного рівня фінансової безпеки. Як градацію побудови портфеля стратегій, пропонуємо виділяти п'ять рівнів фінансової безпеки підприємства: високий, середній, низький, критичний, катастрофічний (п. 3.1). Запропонована градація дозволить визначити внутрішні фінансові можливості підприємства та фактичний рівень його безпеки.

У сучасній економічній літературі питання сутності та видів стратегій управління фінансовою безпекою підприємства розглядається відносно недавно. Проте, в Україні комплексним дослідженням цього питання практично не займаються, приділяючи основну увагу фінансовим стратегіям підприємства. Питання систематизації видів фінансових стратегій підприємств, на базі окремих класифікаційних ознак, розглядаються як українськими, так і зарубіжними науковцями. У працях науковців розглядається роль систематизації видів фінансових стратегій в загальній системі стратегічного управління розвитком підприємства, пропонується система певних класифікаційних ознак видів цих стратегій, визначаються основні особливості окремих видів стратегій. Водночас, питання систематизації стратегій управління фінансовою безпекою підприємства є недостатньо розробленими.

Ми вважаємо, що, як і фінансову стратегію, стратегію управління фінансовою безпекою підприємства доцільно класифікувати за обсягом фінансових завдань, які визначені у стратегії, на генеральну стратегію управління фінансовою безпекою, оперативну стратегію управління фінансовою безпекою та стратегію досягнення окремих стратегічних завдань управління фінансовою безпекою.

Генеральна стратегія управління фінансовою безпекою підприємства регламентує фінансову діяльність підприємства, її базові напрями та питання, а також систему управління фінансовими ризиками та загрозами підприємства. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання забезпечення високого рівня фінансової безпеки підприємства, оптимізації структури капіталу, визначається податкова політика підприємства та взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями розміщення та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють на термін не менше одного року.

Оперативна стратегія управління фінансовою безпекою підприємства призначена для поточного управління фінансовими ресурсами та фінансовими ризиками. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями як коригування цільової структури капіталу, управління формуванням власного та позикового капіталу, підвищення рівня безпеки конкретних функціональних складових фінансової безпеки підприємства.

Стратегія досягнення окремих стратегічних завдань управління фінансовою безпекою підприємства полягає у виконанні конкретних завдань, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства. Вона може охоплювати такі напрямки як управління використанням основного та оборотного капіталу, прийняття рішень, спрямованих на нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, що постійно оточують підприємство, на основі фінансового аналізу та аналізу зовнішнього середовища підприємства, тощо.

У портфелі стратегій управління фінансовою безпекою підприємства ми пропонуємо виділяти п'ять видів стратегій, відповідно до п'яти рівнів фінансової безпеки підприємства, визначених за комплексним підходом, який включає оцінку фінансового стану підприємства, оцінку фінансових ризиків та оцінку інтегрального рівня фінансової безпеки за її складовими. Таким чином, стратегію управління фінансовою безпекою підприємства ми поділяємо на такі види стратегій: стабілізації, помірному зростанню, стійкого зростання, виживання та антикризової стратегія.

Стратегія зростання спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності підприємства в умовах стабільного зовнішнього середовища та діяльності у сегменті ринку, що динамічно розвивається. Ця стратегія переслідує такі цілі: збільшення обсягу капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності, досягнення позитивної динаміки розвитку [65, с. 226]. Залежно від специфічних умов середовища, можливе використання таких видів стратегій:

- стійкого зростання, яка спрямована на збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності і необхідного рівня фінансової безпеки підприємства. Пріоритетним завданням є забезпечення ефективного розподілу та використання його фінансових ресурсів. Стратегія націлена на підтримання високого рівня фінансової безпеки підприємства;

- помірному зростання, яка спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності підприємства, насамперед обсягів виробництва та реалізації продукції, на приріст оборотних та необоротних активів підприємства. Відповідно до цього, пріоритетною сферою стратегічного фінансового розвитку підприємства є підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів. Маючи середній рівень фінансової безпеки, підприємство може активно використовувати як внутрішні, так і зовнішні довгострокові джерела фінансування. Стратегія націлена на підвищення рівня безпеки за окремими функціональними складовими безпеки, рівень безпеки яких є недостатньо високим.

Стратегію стабілізації рівня фінансової безпеки підприємства застосовують в умовах нестабільності, в разі падіння фінансово-господарських показників, при виникненні довгострокових фінансових труднощів, значному зниженні рівня фінансової безпеки підприємства. Стратегія стабілізації полягає в адаптації діяльності до умов зовнішнього середовища, усуненні загроз, зниженні рівня фінансових ризиків діяльності, підвищенні рівня ефективності взаємодії підприємства з партнерами та контрагентами. Її також використовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їх нестачі [66, с. 225].

Стратегія виживання покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства в процесі виходу із кризи, передбачає скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, скорочення певних його виробничих одиниць тощо). За цих умов, пріоритетною домінантною сферою стратегічного фінансового розвитку стає формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Антикризова стратегія застосовується в умовах глибокої кризи, в стані, що близький до банкрутства, та полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на

максимально точних розрахунках. Антикризова стратегія має бути побудована на основі принципів: плановості; постійного контролю; швидкого реагування; цілеспрямованості; достовірності та повноти охоплення; прогнозованості; чіткості й послідовності; компетентності; багатоваріантності; колегіальності; максимізації результативності антикризових заходів; співвідношення результативності антикризових заходів та ризику їх реалізації. Це дасть змогу не допустити виникнення на підприємстві стратегічного розриву між антикризовою стратегією і можливостями підприємства на базі обмежених ресурсів. Антикризова стратегія передбачає перебудову систем управління, фінансово-господарської діяльності, зміни структури бізнес-портфеля, джерел фінансових ресурсів, відмову від певних фінансових операцій підприємства. Ключовою метою стратегії є максимально швидке виведення підприємства з кризи. Своєчасно розроблена і реалізована антикризова стратегія дає змогу уникнути значних втрат капіталу та суттєво знизити ризик фінансового краху.

У межах розглянутих базових стратегій можуть бути реалізовані різні стратегічні альтернативи. Для кожної з них готуються плани заходів з обґрунтуванням необхідних витрат на їхню реалізацію і з розрахунками очікуваного економічного ефекту від їхнього впровадження.

За результатами проведеного аналізу рівня фінансової безпеки підприємства, проведемо позиціонування машинобудівних підприємств Хмельницької області в матриці стратегій управління фінансовою безпекою підприємства (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

**Позиціонування машинобудівних підприємств Хмельницької області
у матриці вибору стратегії управління фінансовою безпекою (2014 р.)**

Рівень фінансової безпеки	Межі рівня	Вид стратегії управління фінансовою безпекою підприємства	Назва підприємства
Високий	0,81–1	Стратегія стійкого зростання	–
Середній	0,65–0,8	Стратегія помірному зростання	ДП “Новатор”
			ПАТ “Укрелектроапарат”
Низький	0,38–0,64	Стратегія стабілізації	ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”
			ПАТ “Кам’янець-Подільськаавтоагрегат”
			ПАТ “Завод “Темп”
Критичний	0,21–0,37	Стратегія виживання	ПАТ “Завод “Строммашина”
Катастрофічний	0–0,2	Антикризова стратегія	–

На основі визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств Хмельниччини, та за результатами їх позиціонування, визначено, що у 2014 р. для ДП “Новатор” та ПАТ “Укрелектроапарат” доцільним є вибір стратегії помірному зростання, спрямованої на забезпечення зростання прибутковості підприємства, на основі підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів, використання як внутрішніх, так і зовнішніх довгострокових джерел фінансування та підвищення рівня безпеки за окремими функціональними складовими безпеки, рівень безпеки яких є недостатньо високим.

ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ПАТ “Кам’янець-Подільськаавтоагрегат” та ПАТ “Завод “Темп” варто обрати стратегію стабілізації, яка націлена на підвищення рівня фінансової безпеки за допомогою оптимізації фінансової діяльності підприємства, усунення загроз, зниження рівня фінансових ризиків, підвищенні рівня ефективності взаємодії підприємства з партнерами та контрагентами.

Здійснивши аналіз показників діяльності ПАТ “Завод “Строммашина”, було визначено, що, протягом досліджуваного періоду, воно мало низькі показники ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності, а також спостерігалась збиткова діяльність підприємства, що спричинило потрапляння підприємства до критичної зони фінансової безпеки. З

метою відновлення платоспроможності, покращення своїх ринкових позицій на підприємстві та забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки, доцільно застосувати стратегію виживання.

Наступним етапом є аналіз стратегічних альтернатив, вибір та розробка стратегії. З урахуванням рівня фінансової безпеки підприємства, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства, відбувається вибір стратегії, яка є доцільною для підприємства за конкретних умов господарювання та яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Щоб зробити ефективний стратегічний вибір, керівники вищої ланки повинні мати чітку концепцію діяльності підприємства та його майбутнього. В результаті розроблення системи заходів, що забезпечують реалізацію фінансової стратегії, на підприємстві формуються “центри відповідальності”, визначаються права, обов'язки і заходи відповідальності їх керівників за результати реалізації фінансової стратегії підприємства.

П'ятим етапом є реалізація стратегії. Реалізація стратегії повинна забезпечити підприємству формування та ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення найефективніших напрямів інвестування, відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, визначення головної загрози з боку конкурентів, вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами [67]. Для полегшення реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Тактичне планування покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії. Воно буває двох видів: оперативне і поточне. Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, що спрямований на розробку параметрів, заходів, бюджетів та фінансових важелів з метою формування поточних планів функціонування конкретних сфер підприємства чи його діяльності в цілому на рік у плані реалізації завдань обраної фінансової стратегії. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, які формуються шляхом деталізації поточних планів. Оперативні й поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а, навпаки, конкретизувати й доповнювати її [68, с. 158].

Завершальним етапом є організація системи управління та контролю за реалізацією стратегії. Якщо в процесі формування і реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення фактичних значень показників від планових та від визначених умов діяльності підприємства, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, на якому виявлено дане відхилення. Також, після реалізації стратегії відбувається оцінка її ефективності. Вона ґрунтується на вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Така оцінка може ґрунтуватися на прогнозованих розрахунках різних фінансових показників, а також на основі прогнозу динаміки зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо.

Таким чином, з метою досягнення підприємством стану захищеності, конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку, що дозволяє контролювати небезпеки і загрози та ефективно реалізовувати власні фінансові інтереси, місію і завдання, доцільно сформувати та реалізувати стратегію управління фінансовою безпекою.

Формування фінансової стратегії доцільно проводити згідно запропонованих етапів, що дають краще розуміння, на які ключові моменти необхідно звернути увагу при встановленні цілей фінансового характеру.

Сучасні особливості функціонування, складне економічне та політичне становище держави зумовлюють зростання ролі фінансової безпеки для кожного вітчизняного підприємства. Це питання є складним з огляду на можливість виникнення несприятливих ситуацій на декількох рівнях (макро-, мезо-, та мікрорівні) як окремо, так і комплексно. При цьому, особливістю управління фінансовою безпекою є те, що ухвалення управлінських рішень часто здійснюється в умовах зниження загального рівня керованості підприємством.

Управління фінансовою безпекою входить до загальної системи управління безпекою підприємства, при цьому, вона становить найважливішу його функціональну підсистему, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень переважно у фінансовій сфері діяльності суб'єкта господарювання.

Однією з головних проблем управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання є відсутність концептуальних основ побудови і функціонування механізму управління їх фінансовою безпекою, який дозволить здійснювати ефективну протидію загрозам, використовувати наявний потенціал та в цілому підтримувати стан фінансової безпеки.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства є однією із ключових підсистем загальної системи управління підприємством, що включає сукупність економічних методів, принципів, функцій, завдань, важелів та інструментів впливу на стан та розвиток суб'єкта господарювання. Елементи механізму мають складну, багаторівневу та ієрархічну організацію, виявляючи себе у вигляді певних підсистем: підсистема управлінської діяльності, підсистема цілей та завдань, функціональна структура та організаційна структура.

До першого рівня управління фінансовою безпекою підприємства належить топ менеджмент підприємства, а саме: керівники підприємства, фінансовий директор, головний бухгалтер, головний економіст, юрисконсульт, а також інші органи управління підприємством, залежно від його організаційно-правової форми створення.

На другому рівні зосереджена фінансова служба підприємства, яка, залежно від розмірів підприємства, може бути представлена фінансовим управлінням (на великих підприємствах) або фінансовим відділом (на невеликих підприємствах).

На третьому рівні знаходяться підрозділи фінансової служби, а саме: аналітичний відділ, діяльність якого направлена на аналіз та оцінку фінансового стану підприємства, виконання планових завдань щодо прибутку, обсягів виробництва та реалізації, підтримання ліквідності та рентабельності підприємства; відділ фінансового планування, основними завданнями якого є розробка фінансових планів та бюджетів підприємства; та бухгалтерія, на яку покладаються обов'язки здійснення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності.

На четвертому рівні знаходяться фінансові менеджери, фінансові аналітики і бухгалтери.

Головною ознакою суб'єкта управління є наявність у нього певних повноважень або компетенцій, що дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання.

У вітчизняній практиці господарювання найчастіше суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою є керівник, фінансовий директор, головний економіст, юрисконсульт, бухгалтер підприємства, оскільки самостійного підрозділу чи спеціалістів у цій сфері у них немає. До певної міри, це можна виправдати на підприємствах з невеликими обсягами фінансово-економічної діяльності. Однак, у інших випадках, це свідчить про те, що вітчизняними власниками та керівниками суб'єктів господарювання ще не усвідомлена важливість управління фінансовою безпекою підприємства, особливо у сучасних умовах [70, с. 75].

Об'єктом управління фінансовою безпекою підприємства виступає фінансова діяльність підприємства в цілому, її окремі елементи (прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структура капіталу, обсяги та інтенсивність грошових потоків, фінансові інвестиції, фінансові інновації, тощо) та сукупність фінансових ризиків, що впливають на фінансову діяльність підприємства. В межах системи фінансової безпеки, об'єкт управління визначається та коригується залежно від завдань управління.

Основною метою управління фінансовою безпекою підприємства є забезпечення фінансової стійкості підприємства та захист його фінансових інтересів від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та фінансових ризиків для забезпечення ефективного розвитку в поточному та довгостроковому періоді.

У процесі реалізації головної мети, управління фінансовою безпекою підприємства націлене на вирішення таких основних завдань, а саме:

- забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства;
- зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства;
- забезпечення своєчасного виявлення та усунення загроз і небезпек фінансовій безпеці підприємства;
- забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками підприємства.

Завдання забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства полягає у формуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів на усіх етапах розвитку підприємства, виборі форм фінансування та їх оптимального співвідношення, формуванні структури капіталу підприємства, напрямків його використання, забезпеченні своєчасності розрахунків та виконанні фінансових зобов'язань перед контрагентами, здійсненні контролю за ефективним цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів, підтриманні необхідного рівня ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємства.

Завдання зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства полягає у збалансуванні надходжень і видатків платіжних засобів підприємства у часі; оптимізації податкової політики, дивідендної політики та грошового обігу підприємства; пошуку резервів збільшення доходів, виявлення та попередження фінансових кризових явищ на підприємстві.

В процесі реалізації завдання забезпечення своєчасного виявлення й усунення загроз і небезпек фінансовій безпеці підприємства, відбувається визначення потенційних та реальних негативних факторів впливу на фінансову безпеку підприємства, джерел загроз і небезпек та можливих їх негативних наслідків для фінансової діяльності підприємства, а також відбувається розробка заходів, спрямованих на запобігання реалізації загроз та переходу їх у небезпеки, з метою мінімізації втрат підприємства.

Забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками підприємства включає наступні блоки завдань:

- ідентифікацію – процес встановлення переліку основних видів фінансових ризиків, що притаманні діяльності конкретного підприємства;
- оцінку ризиків – відображення наслідків впливу ризиків та імовірності їх настання в кількісному вираженні;
- попередження – розробка заходів щодо зменшення імовірності настання ризиків та зменшення наслідків їх впливу.

Загалом, в процесі управління фінансовою безпекою підприємства, окремі завдання мають корелюватися та бути оптимізовані між собою для найбільш ефективної реалізації головної мети управління фінансовою безпекою підприємства.

Ефективність реалізації механізму управління фінансовою безпекою підприємства потребує окреслення принципів управління фінансовою безпекою, що дасть можливість обґрунтовано приймати управлінські рішення, оптимізувати структуру, удосконалити організаційні процеси управління фінансовою безпекою підприємства.

На основі аналізу фахової економічної літератури, було визначено основні принципи управління фінансовою безпекою (див. табл. 5.9).

Вважаємо за доцільне наведений комплекс принципів доповнити принципами плановості та синергічності, оскільки тільки плановий підхід та взаємодія всіх елементів управління дадуть змогу вибудувати ефективний механізм управління фінансовою безпекою підприємства.

Дані принципи між собою взаємопов'язані, тому недотримання хоча б якогось з них негативно вплине на ефективність функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Проте, можливе уточнення їх переліку, враховуючи складні умови діяльності суб'єктів господарювання та постійні економічні перетворення.

Важливою складовою механізму є функції управління фінансовою безпекою підприємства. Узагальнюючи результати аналізу поглядів вчених на перелік функцій механізму забезпечення фінансової безпеки, пропонуємо виділити організаційну, діагностичну, превентивну, регулюючу, захисну та контрольну функції.

Діагностична функція передбачає збір і аналіз інформації стосовно фінансової безпеки, оцінку та прогнозування її стану [73, с. 29].

Таблиця 5.9

Принципи управління фінансовою безпекою підприємства*

Принцип	Характеристика принципу
Системності	Усі елементи системи управління фінансовою безпекою підприємства мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені
Інтегрованості	Система управління фінансовою безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства та загальну систему управління економічною безпекою підприємства
Об'єктивності	Рішення, на яких ґрунтується управління фінансовою безпекою підприємства, мають розроблятися з урахуванням об'єктивних економічних законів, на основі глибокого аналізу ситуації із застосуванням наукових методів пізнання
Комплексності	Створення цілісної системи управління фінансовою безпекою, яка забезпечить захист фінансових інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та фінансових ризиків
Безперервності	Постійне, безперервне управління фінансовою безпекою підприємства
Оперативності та динамічності управління	Система управління фінансовою безпекою має забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних та потенційних небезпек та загроз і своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень
Гнучкості управління (адаптивність сформованої системи фінансової безпеки)	Система управління фінансовою безпекою підприємства, її елементи повинні адаптуватися до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблені чи прийняті управлінські рішення мають швидко коригуватися, якщо цього вимагає зміна зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства
Ефективності	Оптимальне поєднання усіх елементів механізму управління фінансовою безпекою підприємства
Збалансованості	Забезпечення збалансованості підходів до управління фінансовою безпекою підприємства, які не повинні суперечити загальній стратегії фінансово-економічного розвитку підприємства
Економічності	Витрати на реалізацію системи управління фінансовою безпекою підприємства повинні бути обґрунтованими і не перевищувати рівня, при якому зникає економічна доцільність їх здійснення
Відповідальності	Взаємна матеріальна відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки підприємства
Інформаційності	Виражається у всебічному використанні усіх видів фінансової та управлінської інформації
Синергічності	Управління фінансовою безпекою підприємства включає в себе управління фінансовими ризиками і загрозами фінансовій безпеці. При цьому, різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування
Плановості	Полягає у розробці концепції, стратегії та плану управління фінансовою безпекою підприємства, що дозволить визначити логічну послідовність дій кожного учасника процесу управління фінансовою безпекою підприємства

* розроблено авторами розділу з використанням джерел [38, 65, 70, 71]

 – запропоновано авторами розділу

Превентивна функція полягає у недопущенні або зменшенні фінансових втрат, попередженні зниження рівня фінансової безпеки та отримання збитків підприємства шляхом своєчасного виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансово-економічним інтересам,

оцінки загроз за ймовірністю їх реалізації, можливими наслідками для підприємства, а також управління фінансовими ризиками підприємства.

Регулююча функція полягає у посиленні взаємозв'язку фінансової політики та основних напрямів розвитку підприємства, забезпеченні ліквідності, платоспроможності та рентабельності, посиленні фінансової стійкості підприємства тощо.

Організаційна функція полягає у формуванні ефективної системи управління фінансовою безпекою підприємства.

Захисна функція зводиться до гарантування фінансової безпеки, включаючи контроль за дотриманням законодавчих норм, а також полягає у здатності механізму управління фінансовою безпекою захищати фінансові інтереси підприємства від дії внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків. Захисна функція є основною у кризовому стані економіки, в якому фінансово-економічна ситуація веде до дисбалансів у розвитку та діяльності підприємства, тобто супроводжується виникненням значних фінансових проблем.

Контрольна функція управління передбачає здійснення безперервного контролю за ходом реалізації управлінських рішень у сфері управління фінансовою безпекою підприємства і полягає в розробці норм функціонування системи (встановлення граничних розмірів індикаторів фінансової безпеки підприємства) і узгодженні з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень між поточним рівнем фінансової безпеки та плановим, здійсненні необхідного впливу на персонал, що здійснює прийняття відповідних рішень. Також контрольна функція проявляється у контролі суб'єктів фінансової безпеки за правильною застосування фінансових методів та важелів у конкретній ситуації.

Функції управління фінансовою безпекою підприємства представлені в агрегованому вигляді. Кожна із зазначених функцій може бути конкретизована з урахуванням специфіки фінансової діяльності підприємства, структури його капіталу, форм фінансування та пріоритетних фінансових інтересів.

Механізм управління фінансовою безпекою містить також підсистеми методів, інструментів та важелів, що формують ядро системи фінансової безпеки. В структурі запропонованого механізму ми виділяємо наступні групи методів: управлінські, фінансові та методи управління фінансовими ризиками.

Методи управління полягають у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці з метою забезпечення максимальної ефективності управління фінансовою безпекою підприємства. Основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі своєї діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні і примусового характеру. Відповідно до цього, розрізняють такі методи управління фінансовою безпекою підприємства: економічні, соціально-психологічні, організаційні.

Економічні методи характеризуються впливом на суб'єкт управління через його економічні інтереси шляхом матеріального стимулювання, тобто створюють матеріальну зацікавленість у відповідальних осіб за стан (рівень) фінансової безпеки підприємства.

За допомогою організаційних методів формується організаційна структура управління фінансовою безпекою, визначаються повноваження та відповідальність посадових осіб (фіксуються у відповідних внутрішніх нормативних документах підприємства), розпорядок роботи (правила трудової дисципліни), визначається порядок дій у тій чи іншій ситуації (наприклад, інструкція щодо оцінки фінансових ризиків) та регламентуються інші дії суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою.

Використання соціально-психологічних методів в управлінні фінансовою безпекою спрямоване на підвищення рівня мотивації персоналу в системі безпеки підприємства.

Обов'язковим елементом у структурі механізму управління фінансовою безпекою підприємства є фінансові методи, які охоплюють фінансове планування і прогнозування, моніторинг, фінансовий аналіз та фінансове регулювання.

Метод прогнозування використовується з метою передбачення майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, можливих загроз фінансовій безпеці. Він базується на вивченні закономірностей розвитку різних економічних явищ і процесів, виявляє найбільш імовірні та альтернативні шляхи їх розвитку і дає базу для вибору фінансової стратегії на перспективу. Тобто це процес обґрунтування кількісних та якісних змін стану фінансової безпеки в майбутньому. Прогнозування, з одного боку, має передувати плануванню, а з другого боку має бути його складовою частиною, оскільки використовується на різних стадіях планової роботи [41; 20; 66]. Планування є одним із найважливіших етапів у процесі керування фінансовою безпекою, оскільки є методом, що створює основу для прийняття всіх управлінських рішень в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Головним завданням планування є постановка цілей і завдань, для досягнення яких має здійснюватися увесь подальший управлінський процес.

Моніторинг використовується з метою постійного спостереження за станом фінансової безпеки та передбачає виявлення змін та відхилень від планових показників, відстеження можливих ризиків та загроз, що можуть призвести до зниження фінансової безпеки, контроль за дотриманням принципів забезпечення фінансової безпеки. Використання методу моніторингу, в управлінні фінансовою безпекою підприємств, дає змогу в короткі строки діагностувати кризові явища у фінансовій складовій безпеки підприємства та вчасно реагувати на них. Ефективна організація моніторингу повинна передбачати контроль за станом не лише внутрішнього середовища підприємства, але і зовнішнього, в якому акумулюється основна маса небезпек та загроз.

Метод аналізу, в процесі управління фінансовою безпекою підприємства, дає змогу, шляхом розрахунку основних фінансових показників, говорити про конкурентоспроможність, ліквідність, кредитоспроможність підприємства, прибутковість його діяльності, відповідність обсягів продажу запланованим значенням та ін. Без постійного аналізу діяльності неможливе існування та прогресивний розвиток жодного підприємства.

Регулювання як метод забезпечення фінансової безпеки, передбачає оптимізацію рівня фінансової безпеки, на основі даних про її стан, стан зовнішнього та внутрішнього середовищ, наявність ризиків та загроз, що були отримані на попередніх етапах методологічного процесу, та порівняння їх із плановими та прогнозними показниками. Регулювання включає постійний вплив управлінського персоналу на перебіг фінансових процесів та стан фінансової безпеки з метою досягнення стану відповідності запланованим цілям. Процес регулювання має здійснюватися у трьох напрямках: попередження негативних впливів на фінансову безпеку, засобами якого є забезпечення та постійна підтримка високого рівня кваліфікації працівників, забезпечення прогресивного розвитку техніко-технологічних можливостей та потужностей підприємства [69, с. 253]; послаблення впливу загроз на фінансову безпеку, що здійснюється шляхом резервування коштів на покриття непередбачених витрат, відмови від ненадійних партнерів, страхування, гарантування, збільшення кількості використовуваних технологій виробництва та діяльності одночасно на декількох ринках із великою кількістю споживачів [29; 72]; коригування стану фінансової безпеки, тобто усунення відхилень. Також механізм управління фінансовою безпекою має включати методи управління фінансовими ризиками, а саме: страхування, диверсифікація, лімітування, резервування, хеджування, передача, уникнення (див. табл. 5.10).

До основних інструментів, за допомогою яких підприємство може здійснювати управління фінансовою безпекою, можна віднести: капітал, залучені і позикові ресурси, інвестиції, прибуток, податки, лізинг, факторинг, форфейтинг, страхові поліси, цінні папери та ін.

Фінансовий важіль є засобом впливу на інструменти. У механізмі управління фінансовою безпекою підприємства важливу роль відіграють наступні важелі: відсоткові ставки, дивіденди, ставки податків, дисконт, інвестиційний дохід, лізингові, факторингові, форфейтингові платежі, пайові внески, страхові тарифи, курси цінних паперів, фінансові стимули і санкції тощо.

Таблиця 5.10

Методи управління фінансовими ризиками

Метод управління фінансовими ризиками	Сутність методу
Страхування	Передача відповідальності за відшкодування можливого збитку іншому суб'єкту, що спеціалізується на таких операціях, – страховій компанії. Використання страхування означає зниження участі, а іноді, навіть, повну відмову самого підприємства від участі в покритті збитків, за рахунок перекладання свого ризику на страхову компанію за певну плату. Але даний метод має ряд обмежень. По-перше, ціна страхування: вона повинна співвідноситися з розміром можливого збитку. По-друге, не всі види ризиків приймаються до страхування: страховик приймає на себе тільки той ризик, втрати від якого він може оцінити. Крім того, є ризики, що не страхуються в принципі
Уникнення	Розробка заходів, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. До таких заходів, перш за все, слід віднести відмову від здійснення фінансових операцій з високим рівнем ризику. Але, водночас, при цьому підприємство втрачає запланований дохід і прибуток від операції, тобто виникає ризик упущеної вигоди
Лімітування	Встановлення на підприємстві внутрішніх фінансових нормативів та лімітів в процесі розробки політики здійснення різних аспектів фінансової діяльності
Диверсифікація	Один зі способів мінімізації фінансових ризиків, який полягає в розподілі ризиків шляхом розширення об'єктів капіталовкладень, асортименту товарів і послуг, фінансових інструментів тощо
Резервування	Формування резервних фондів з метою відшкодування збитків унаслідок негативної дії фінансових ризиків
Передача (трансфер)	Підприємство-трансфер шляхом укладення відповідного договору передає ризик підприємству, який приймає його на себе
Хеджування	В широкому розумінні, хеджування характеризує процес використання будь-яких механізмів зменшення ризику можливих фінансових втрат – як внутрішніх (здійснюваних самим підприємством), так і зовнішніх (передачу ризиків іншим господарюючим суб'єктам – страховикам), а у вузькому, прикладному значенні, хеджування характеризує внутрішній механізм нейтралізації фінансових ризиків, що базується на використанні відповідних видів фінансових інструментів (як правило похідних цінних паперів – деривативів)

Кожен фінансово-економічний важіль має свою характеристику і виконує визначену функцію. У сукупності ці важелі взаємозалежні і являють собою цілісну систему понять і показників, за допомогою яких організуються і регулюються фінансово-економічні відносини на підприємствах. Наскільки виражено фінансові важелі та інструменти будуть використані у процесі захисту фінансових інтересів підприємства, настільки механізм управління фінансовою безпекою буде ефективним.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства являє собою сукупність основних елементів, які здійснюють вплив на процес розробки та реалізації управлінських рішень із забезпечення захисту його фінансових інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз та фінансових ризиків (див. рис. 5.15).

Механізм включає наступні етапи: оцінка фінансових відносин підприємства; ідентифікація та структуризація фінансових ризиків та загроз, що впливають на фінансову діяльність підприємства; оцінка та аналіз рівня фінансової безпеки підприємства; розробка заходів, націлених на підвищення рівня фінансової безпеки підприємства; вибір заходів зниження рівня фінансових ризиків, з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства; моніторинг реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

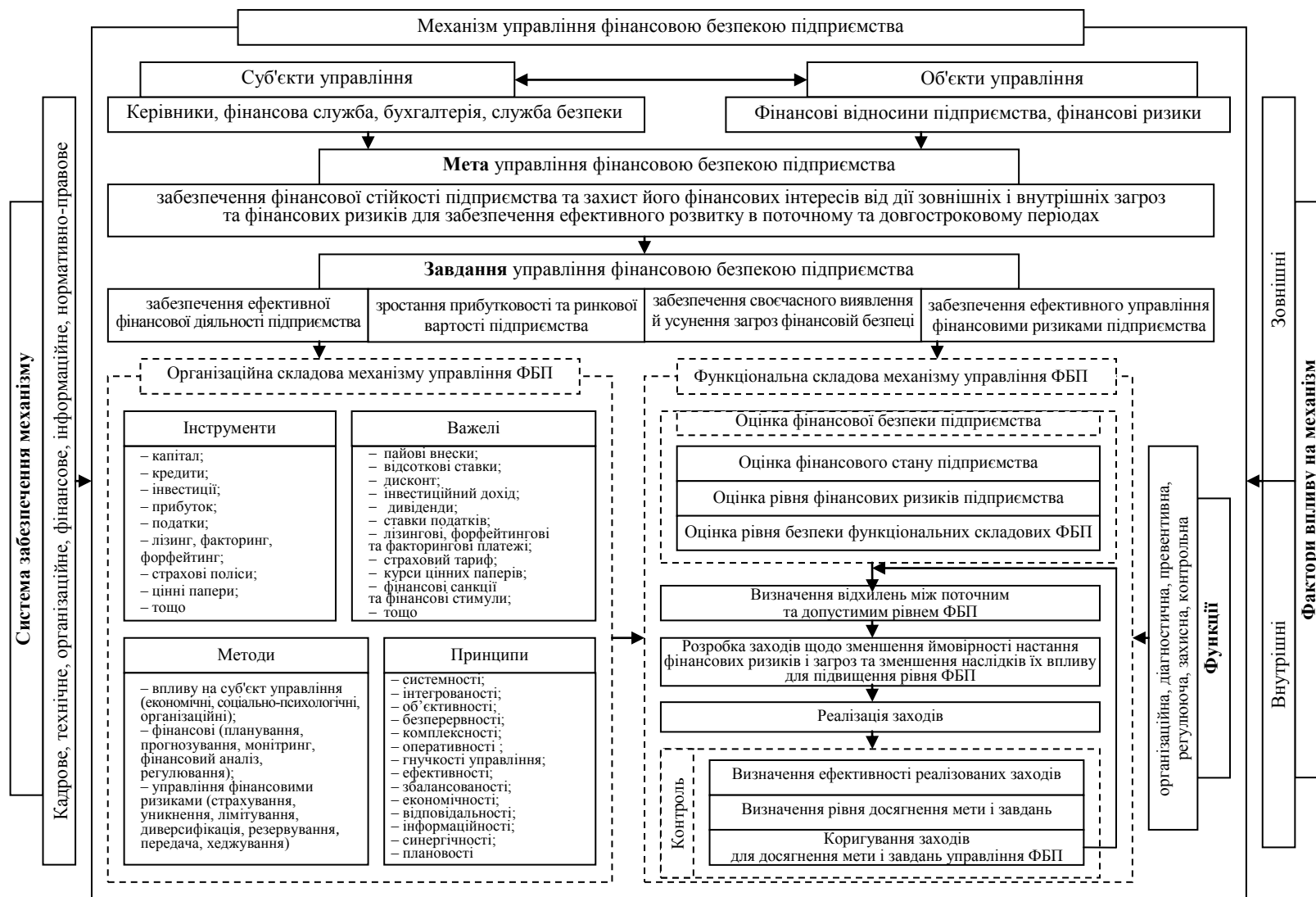


Рис. 5.15. Структурна модель механізму управління фінансовою безпекою підприємства

Однією із складових механізму управління фінансовою безпекою підприємства є система його забезпечення.

На основі аналізу фахової економічної літератури, пропонуємо виділяти наступні підсистеми забезпечення механізму: фінансове забезпечення (зовнішні та внутрішні джерела формування фінансових ресурсів для задоволення потреб суб'єкта господарювання); нормативно-правове забезпечення (сукупність нормативно-правових актів, що регулюють фінансову діяльність підприємства); інформаційне забезпечення (сукупність зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень); методичне забезпечення (система аналітичних прийомів та способів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків та взаємозалежностей між складовими фінансової безпеки); кадрове забезпечення (персонал, необхідний для забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства); технічне забезпечення (комплекс програмно-технічних засобів, що сприяють управлінню фінансовою безпекою підприємства).

Фінансове забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства передбачає формування й використання фінансових ресурсів для задоволення потреб суб'єкта господарювання, регламентованих відповідними нормативними актами, які визначають способи їх мобілізації, розподілу й використання на всіх рівнях господарського управління. Фінансове забезпечення реалізується на основі зовнішньої та внутрішньої системи фінансування. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок власних доходів підприємства і передбачає використання таких джерел як нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та надходження від реалізації майна підприємства.

До зовнішніх джерел фінансування відноситься позиковий капітал, до якого належать: кредиторська заборгованість, короткострокові та довгострокові кредити банків, небанківські залучені кошти (державний кредит, кредити міжнародних фінансово-кредитних інститутів, лізинг, комерційний кредит). Використання позикового капіталу дозволяє істотно розширити обсяг діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування різноманітних цільових фінансових коштів, а в кінцевому результаті – підвищити ринкову вартість підприємства.

Інформаційне забезпечення – процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за складовими фінансової безпеки підприємства.

Основними принципами створення інформаційного забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства є: цілісність; достовірність; контроль; захист від несанкціонованого доступу; єдність і гнучкість; стандартизація та уніфікація; адаптивність; мінімізація помилок введення-виведення інформації.

Ціль інформаційного забезпечення полягає у тому, щоб на базі зібраних вихідних даних одержати оброблену агреговану інформацію, яка повинна стати основою для прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї мети полягає у вирішенні ряду конкретних завдань, таких як збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між структурними підрозділами та працівниками, підготовка до обробки, обробка, надання органу управління у переробленому вигляді, аналіз, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції тощо.

Основу інформаційного забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства становить: фінансова, податкова, статистична звітність, дані внутрішньогосподарського (управлінського) бухгалтерського обліку, експертні оцінки, публікації з відповідних питань, статистичні збірники та довідники. Також для забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства досить важливими є дані інвестиційної інформації, зокрема результати порівняльної оцінки варіантів інвестиційних проектів за всіма видами інвестицій (прямих або портфельних). Носіями такої інформації можуть бути довідки або прогностичні моделі траєкторій інвестиційних компаній (у т.ч. і банків) щодо управління портфелем цінних паперів, робочі розрахунки підприємства з питань планування та оцінювання ефективності інвестицій.

Нормативно-правове забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства включає закони та підзаконні акти, які регулюють фінансову діяльність підприємств, норми, накази, вимоги підприємства.

Основою методичного забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства виступають: інструкції, статутні положення, методики оцінки, що включають систему аналітичних прийомів та способів, які дозволяють комплексно охарактеризувати рівень фінансової безпеки підприємства, з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків та взаємозалежностей між складовими фінансової безпеки.

Кадрове забезпечення – забезпеченість підприємства необхідними кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики.

Процес формування кадрового забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства охоплює такі етапи:

- визначення потреби в персоналі за чисельністю та складом, підбір персоналу з урахуванням специфіки фінансової діяльності підприємства;
- раціональна розстановка кадрів і розподіл завдань, прав та відповідальності в системі управління фінансовою безпекою підприємства;
- делегування повноважень;
- навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що приймає участь в управлінні фінансовою безпекою підприємства;
- планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та своєчасного переміщення персоналу, що дозволить оптимізувати персонал, задіяний в управлінні фінансовою безпекою, та мінімізувати витрати підприємства.

Обґрунтований підбір кадрів сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень.

Під технічним забезпеченням системи управління фінансовою безпекою підприємства розуміють комплекс технічних засобів – сукупність технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації. Комплекс технічних засобів сприяє пришвидшенню вирішення аналітичних завдань та управлінських процесів.

Під час визначення та аналізу системи забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства, як “фундаменту” його функціонування, варто звернути увагу на те, що всі підсистеми постійно розвиваються, відповідно до динамічного розвитку ринкових відносин та конкурентного середовища.

Реалізація запропонованого механізму управління фінансовою безпекою підприємства значною мірою посилить результативність діяльності підприємства та дозволить поліпшити його фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Сучасні умови господарювання породжують необхідність побудови комплексної системи управління фінансовою безпекою підприємства, яка включає управління фінансовими ризиками та загрозами, має певну чітку послідовність етапів та процедур, що дасть змогу підвищити швидкість та якість прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також дозволить скоротити фінансові витрати підприємства.

Для обґрунтування основних напрямів підвищення рівня фінансової безпеки підприємства необхідно системно підійти до вирішення поставленої проблеми та розглянути такі заходи за функціональними складовими фінансової безпеки.

Наступним етапом управління фінансовою безпекою підприємства є визначення рівня досягнення поставленої мети. Якщо мета не була досягнута, то відбувається повернення до початкового етапу алгоритму. Повне досягнення мети свідчитиме про підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

Заходи підвищення рівня фінансової безпеки мають бути узгодженими між собою, оскільки застосування одного методу може призвести до зниження або підвищення рівня фінансових ризиків за іншими напрямками фінансової діяльності підприємства. Тому, найбільш ефективним буде таке управління фінансовою безпекою, яке забезпечить комплексне використання заходів підвищення її рівня.

Таблиця 5.11

Заходи, що забезпечують підвищення рівня фінансової безпеки підприємства за її функціональними складовими

Функціональна складова ФБП	Захід, що забезпечує підвищення рівня ФБП	Вплив на фінансову безпеку підприємства
1	2	3
Бюджетно-податкова складова	Підвищення рівня кваліфікації працівників	Зменшення кількості помилок під час складання фінансової звітності та заповнення податкових декларацій, що сприятиме зменшенню штрафних санкцій
	Зміна системи оподаткування підприємства	Вибір оптимальної системи оподаткування підприємства дозволить мінімізувати податкові платежі до бюджетів різних рівнів
	Формування ефективної податкової політики підприємства	Мінімізація податків на основі максимального використання можливостей податкового законодавства, в тому числі і податкових пільг
	Виведення з “тіні” “сірих” зарплат	Зниження розміру єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування
Кредитна складова	Формування ефективної кредитної політики підприємства	Зменшення рівня дебіторської заборгованості
	Управління простроченою дебіторською заборгованістю	Мінімізації розміру простроченої заборгованості та строків інкасації боргу
	Підвищення платіжної дисципліни підприємства	Зменшення рівня кредиторської заборгованості
	Виважена позикова політика підприємства	Зменшення обсягу позикового капіталу та підвищення фінансової самостійності підприємства
Грошова складова	Синхронізація грошових потоків на підприємстві	Узгодження вхідних та вихідних потоків грошових коштів за обсягами та в часі, що дозволить уникнути дефіциту готівки, вивільнити частину грошових коштів й використати її для отримання додаткового доходу
	Контроль за витратами грошових коштів шляхом використання таких інструментів як флоут, централізація кредиторських рахунків, рахунки з нульовим балансом, контрольовані рахунки витрат тощо	Підвищення швидкої інкасації та уповільнення виплат призведуть до отримання максимального обсягу вільних грошових коштів
	Капіталізація тимчасово вільних залишків грошових коштів	Дохідність інвестування зменшить інфляційні втрати від знецінення національної валюти та забезпечить отримання інвестиційного доходу, відповідно до цільового або фактичного рівня прибутковості активів
	Формування ефективної системи управління валютними ризиками	Мінімізація валютних ризиків та зменшення рівня фінансових втрат, що виникають у результаті коливань валютних курсів
Страхова складова	Підвищення рівня страхового захисту підприємства	Мінімізація витрат підприємства під час настання страхових випадків
	Співпраця виключно з фінансово стійкими страховиками	Зменшення можливих втрат підприємства, що пов’язані із банкрутством або неплатоспроможністю страхової компанії

Продовження таблиці 5.11

1	2	3
Інвестиційна складова	Формування ефективної інвестиційної політики підприємства	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства, максимізація доходів від інвестиційної діяльності, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства
	Вибір надійних партнерів	Зменшення можливих втрат підприємства, що пов'язані із банкрутством або неплатоспроможністю партнерів
	Формування системи моніторингу інвестиційних проектів	Мінімізація інвестиційних ризиків та підвищення прибутковості інвестиційних операцій підприємства
Фондова складова	Формування ефективної дивідендної політики підприємства	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства
	Підвищення ефективності операцій з цінними паперами підприємства	Зростання обсягів грошових надходжень підприємства від розміщення цінних паперів

Запропоновані заходи підвищення рівня фінансової безпеки підприємств, за її функціональними складовими, подані у загальному вигляді, оскільки для кожного конкретного підприємств такі заходи є індивідуальними і потребують врахування різних аспектів його діяльності та специфіки його фінансових відносин з різними контрагентами.

Після вибору оптимальних заходів підвищення фінансової безпеки підприємства, відбувається їх реалізація, координація та поточний контроль за виконанням цільових показників. Своєчасне виявлення помилок та прорахунків дає змогу мінімізувати витрати підприємства для досягнення поставленої мети. Моніторинг застосовується з метою системного спостереження за змінами показників та визначення ефективності реалізованих заходів.

Реалізація запропонованого алгоритму сприятиме оптимізації системи управління фінансовою безпекою підприємства в цілому та фінансовими ризиками зокрема.

Таким чином, основним завданням у підвищенні рівня ефективності діяльності підприємства є створення дієвого механізму управління його фінансовою безпекою, який забезпечує фінансову стійкість, рентабельність та платоспроможність підприємства. Розроблена нами структурна схема механізму управління фінансовою безпекою, за допомогою економічних методів, інструментів, принципів, завдань, важелів, функцій, направлена на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підтримання високого рівня фінансової безпеки підприємства, що дасть змогу підприємству забезпечити зростання його ринкової вартості. Запропонований механізм передбачає, окрім побудови системи управління фінансовою безпекою, визначення рівня фінансових ризиків підприємства, що посилює його значення та роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

5.4. Формування системи забезпечення фінансової стабільності суб'єктів ринку праці

Машинобудування є однією з основних галузей економіки України. Продукція машинобудівних підприємств забезпечує технічне озброєння підприємств інших галузей, і тим самим бере участь у підвищенні потенціалу окремих підприємств і розвитку всього національного господарства держави. Проте, на сьогодні економічний стан машинобудівної галузі України характеризується певними негативними тенденціями. Об'єктивність ринкової економіки змушує суб'єкти господарювання шукати нові ефективні методи, принципи та важелі, що забезпечують ефективність функціонування, а відтак і безпеку підприємства.

Умовами забезпечення фінансової безпеки підприємства повинні виступати:

- 1) безперервний розвиток та вдосконалення фінансової системи підприємства;

2) наявність на підприємстві системи, яка спроможна задовольняти реалізацію фінансових інтересів, цілей і завдань;

3) збалансованість і комплексність фінансових інструментів, важелів і методів, які використовуються на підприємстві.

У сучасній літературі під системою розуміють організовану множину взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети [54, с. 34].

На наш погляд, забезпечення фінансової безпеки підприємства можна розглядати як систему, оскільки вона відповідає основним положенням загальної теорії систем, серед яких:

- організація розглядається як цілісність з особливими властивостями, яка в той же час складається із елементів і підсистем зі специфічними властивостями, залишаючись відносно відокремленими вони вступають в стосунки між собою;

- можливе визначення “межі організації” та її середовища (зовнішнього оточення), а у складі останнього – виділення його частин. Це необхідно для з'ясування того, в яких формах організація як відкрита система вступає у взаємодію зі своїм середовищем та як середовище впливає на внутрішнє середовище організації;

- можливість вивчення динаміки організацій, що дозволяє здійснити дослідження процесів зростання, загального “життєвого циклу” організації тощо;

- система може розглядатися як підсистема або елемент іншої більш загальної системи – суперсистеми.

Основне призначення системи забезпечення фінансової безпеки підприємства полягає у створенні й реалізації умов, що забезпечують фінансову безпеку підприємства. Ці умови визначаються виходячи з критеріїв фінансової безпеки та її рівня.

Зважаючи на це вважаємо, що система забезпечення фінансової безпеки машинобудівних підприємств повинна починатись з формування загальної концепції її забезпечення. Враховуючи, що концепція – це система поглядів, ідей, цільових настанов, пронизаних єдиним, визначальним задумом, провідною думкою щодо постановки і шляхів вирішення виявлених проблем, вважаємо, що концепції забезпечення фінансової безпеки представляє собою комплексну систему поглядів на ключові інтереси машинобудівного підприємства у фінансовій сфері, принципи і засоби їх реалізації та захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Структура концепції системи забезпечення фінансової безпеки машинобудівного підприємства на основі забезпечення фінансових інтересів підприємства наведена на рис. 5.16.

Головною метою системи є ідентифікація та нейтралізація фінансових загроз та небезпек і забезпечення фінансової безпеки в поточному і стратегічному періодах.

Для реалізації мети слід дотримуватись ряду принципів, які перераховані нижче. Так, принцип обґрунтованості передбачає, що вартість витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства не повинна перевищувати рівня реальних і потенційних небезпек, загроз і ризиків, а також рівня фінансових можливостей підприємства.

Принцип своєчасності вимагає негайної реакції системи безпеки підприємства на виникаючі небезпеки, загрози і ризики. При цьому особливо важливі попереджувальні, профілактичні заходи з метою недопущення небажаних для підприємства дій, явищ і подій.

Принцип стратегічної орієнтації передбачає розробку фінансової безпеки в інтеграції з головною стратегією підприємства.

Принцип науковості базується на вимогах об'єктивних економічних законів, врахуванні реальних умов та особливостей економіки, що обумовлюють необхідність використання світового досвіду здійснення інновацій.

Принцип плановірності полягає в координації всіх планів підприємства і врахування цільових завдань фінансової безпеки, залучення у ці процеси різних служб підприємства. Зазначений принцип передбачає безперервність забезпечення фінансової безпеки.

Принцип цільової спрямованості полягає в орієнтації на стратегічні та тактичні цілі розвитку підприємства, та має на меті забезпечення кінцевих результатів, а також те, що

рішення, які торкаються забезпечення фінансової безпеки підприємства, не повинні вступати в протиріччя із стратегічними цілями.



Рис. 5.16. Концепція системи забезпечення фінансової безпеки машинобудівного підприємства*

* запропоновано авторами розділу

Принцип оптимальності передбачає вибір варіанту інноваційного розвитку, який забезпечить максимальне задоволення інтересів споживачів і підприємства при наявних ресурсах.

Наведений перелік не є вичерпним. До визначених принципів можна додати й інші, але при цьому слід враховувати, щоб між ними не було протиріччя, оскільки наявність невідповідності або конфліктності принципів, на яких базується концепція забезпечення безпеки, породжує несумісність складових, і, в кінцевому рахунку, призведе до невиконання основної мети.

До концепції створення системи фінансової безпеки машинобудівних підприємств обов'язково входять фактори, що впливають на забезпечення та функціонування такої системи.

Здійснюючи дослідження забезпечення фінансової безпеки машинобудівних підприємств, ми дійшли до висновку, усю сукупність усіх факторів найчастіше поділяють на внутрішні та зовнішні. Проте, на нашу думку, цього не достатньо. Враховуючи проведені експерименти

пертне дослідження (розд. 2) вважаємо, що для більшої інформативності їх варто поділити за спрямованістю дії (рис. 5.17).

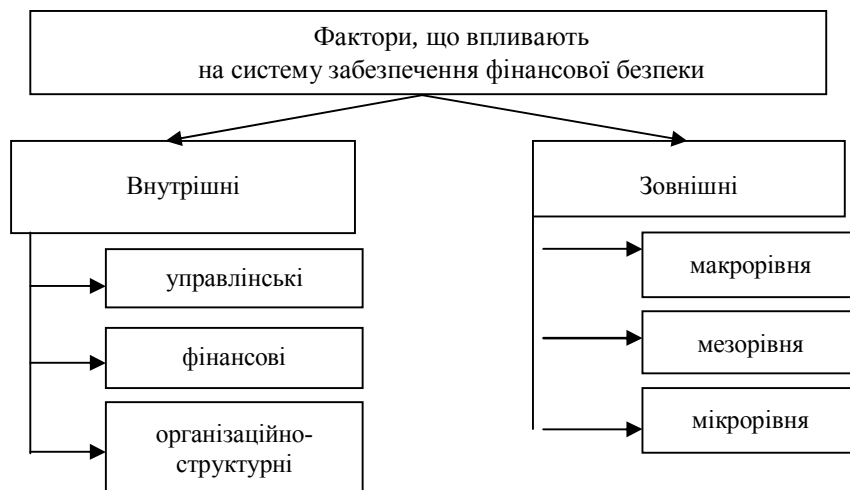


Рис. 5.17. Чинники впливу на систему забезпечення фінансової безпеки підприємства*

* запропоновано авторами розділу

До внутрішніх чинників слід віднести:

- управлінські (діяльність керівників, діяльність персоналу, професіоналізм менеджерів, стратегічний менеджмент);
- фінансові (фінансова системи, фінансові інтереси власників, джерела фінансового з забезпечення, структура капіталу підприємства, величина чистого грошового потоку);
- організаційно-структурні (особливості господарської діяльності, особливості організаційної структури, особливості внутрішньої культури).

Зовнішні фактори впливу поділяються за рівнями на:

- макrorівні (політичні та соціальні, техногенні та форс-мажорні чинники, фінансова нестабільність та фінансова нестабільність держави, законодавчі зміни та зміни фінансово-кредитної політики держави, зміни внутрішнього попиту та пропозиції на продукцію, зміни попиту і пропозиції на ресурси);
- мезорівні (техногенні та форс-мажорні чинники, соціальні чинники, фінансова нестабільність, взаємозв'язки з регіонами, наявність ресурсів, зміни попиту та пропозиції);
- мікрорівні (рівень конкуренції на ринку машинобудівної продукції, поведінка партнерів по бізнесу та клієнтів, зміни попиту та пропозиції продукції, зміни цінової стратегії основними конкурентами).

Варто відмітити, що більшість респондентів у нашому дослідженні зазначили більший вплив зовнішніх факторів, проте не заперечуючи цього, вважаємо, що вплив внутрішнього середовища має не менш значний вплив на фінансову безпеку підприємства, оскільки саме від особливостей господарської діяльності, діяльності керівників та фінансових інтересів власників, джерел фінансового з забезпечення, величини чистого грошового потоку безпосередньо залежить стан фінансової безпеки.

Процес забезпечення фінансової безпеки підприємства вимагає інформаційно-аналітичного забезпечення, що є обов'язковим для ефективної оперативної оцінки її рівня, прогнозування можливих внутрішніх і зовнішніх загроз, дотримання достатності фінансових ресурсів для своєчасного виконання зобов'язань суб'єктом господарювання. Окрім того, підприємство потребує постійного моніторингу стану фінансової безпеки також в процесі стратегічних перетворень, оскільки тільки за такої умови можливим є збереження досягнутого рівня безпеки та подальшого розвитку.

У загальному розумінні моніторинг – це система постійного спостереження за процесами і тенденціями, що мають місце у зовнішньому та (або) внутрішньому середовищі підприємства з метою своєчасної оперативної оцінки ситуацій, що виникають.

Якщо спиратися на визначення І.А. Бланка, В.А. Забродського та І.Й. Плікуса, фінансовий моніторинг є спеціально організованим систематичним і безупинним спостереженням за фінансовою діяльністю і фінансовим станом об'єкта й оперативною їх оцінкою. Отже, фінансовий моніторинг можна умовно поділити на два блоки: моніторинг фінансової діяльності підприємства і моніторинг фінансового стану.

Моніторинг фінансової діяльності підприємства передбачає моніторинг грошових потоків, використання залучених коштів тощо. Моніторинг фінансового стану підприємства є кількісним значенням фінансового стану. Таким чином, фінансовий моніторинг передбачає дослідження лише внутрішнього стану або чинників внутрішнього характеру підприємства. Проте, з огляду на складність виробничих відносин на машинобудівному підприємстві та різноманітність виконуваних ним функцій, ефективність його діяльності визначається багатьма внутрішніми і зовнішніми факторами, кожний з яких впливає на забезпечення фінансової безпеки підприємства. Тому для забезпечення фінансової безпеки підприємства недостатньо дослідження лише внутрішнього середовища, важливо досліджувати й зовнішнє середовище суб'єкту господарювання, що було нами доведено у другому розділі дослідження. Враховуючи зазначене, нами пропонується під моніторингом фінансової безпеки підприємства розуміти спеціально організований систематичний і безперервний процес збору, систематизації, аналізу інформації, який встановлює чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що обумовлюють фінансовий стан суб'єкта господарювання та встановлює рівень фінансової безпеки.

Отже, ми вважаємо, що сутність моніторингу фінансової безпеки підприємства полягає у наданні достовірної, повної інформації про фінансовий стан підприємства та чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які його обумовлюють (рис. 5.18).

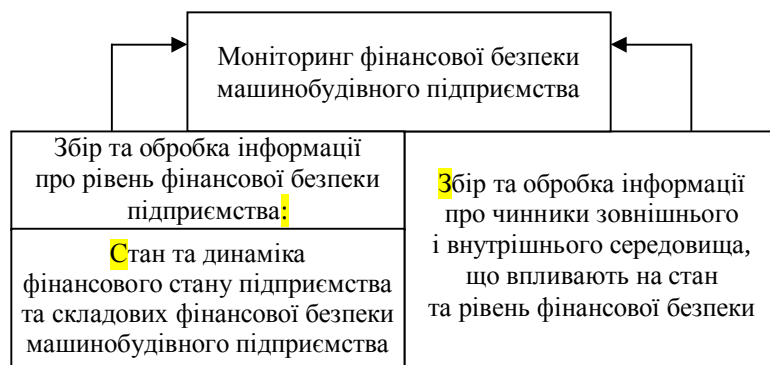


Рис. 5.18. Сутність і завдання моніторингу фінансової безпеки підприємства*

* запропоновано авторами розділу

Із визначеної сутності, можемо сформулювати завдання моніторингу фінансової безпеки підприємства:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на фінансову безпеку машинобудівного підприємства;
- визначення джерел, причин, характеру, інтенсивності дії деструктивних факторів;
- системне вивчення ситуацій, які склались, тенденцій її розвитку;
- оцінка фінансового стану і динаміки розвитку підприємства;
- виявлення деструктивних тенденцій процесів розвитку фінансового підприємства;

– розробка цільових заходів для запобігання та ліквідації загроз та небезпек фінансовій безпеці машинобудівного підприємства.

Отже, вважаємо за доцільне запропонувати таку структуру комплексного моніторингу фінансової безпеки підприємства: моніторинг середовища (зовнішнього і внутрішнього) та фінансовий моніторинг підприємства.

Моніторинг середовища – це постійно діюча система організації спостереження за станом факторів середовища, їх оцінка, прогнозування тенденцій змін та формування інформаційної бази. Структура основних факторів моніторингу середовища фінансової безпеки машинобудівного підприємства представлено на рис. 5.19.

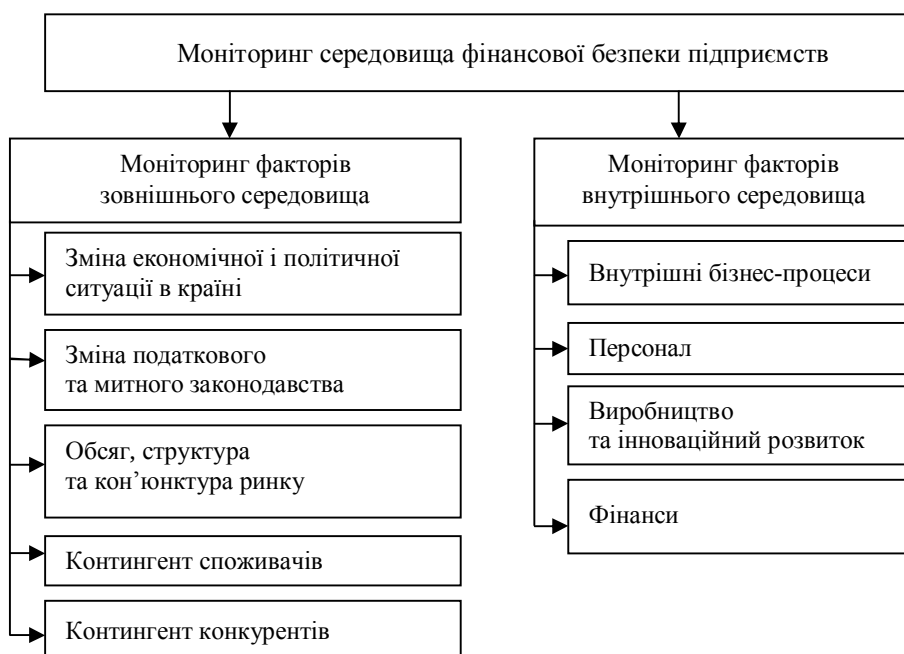


Рис. 5.19. Структура основних факторів моніторингу середовища фінансової безпеки машинобудівного підприємства*

*запропоновано авторами розділу

Об'єктом моніторингу середовища, у даному випадку, є зовнішні і внутрішні фактори, за рахунок яких досягається певний рівень фінансової безпеки підприємств.

В процесі формування інформаційної бази моніторингу необхідно встановити напрями та взаємозв'язок інформаційних потоків, які описують стан об'єкта дослідження, що, в свою чергу, дозволить розробити систему, яка забезпечить суб'єкти моніторингу точною і оперативною первинною інформацією про стан об'єкта моніторингу.

Періодичність моніторингу середовища підприємства визначається динамічністю зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Визначення тривалості і періодичності процесу моніторингу також передбачає узгодження термінів формування первинної інформації, збору, систематизації та обробки даних, з кінцевими термінами прийняття управлінських рішень, оскільки головним завданням системи моніторингу є забезпечення своєчасності прийняття управлінських рішень для забезпечення стабільного розвитку об'єкта моніторингу, попередження негативних подій та усунення чи локалізації їх наслідків і забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Дослідження рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств передбачає проведення моніторингу фінансового стану.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперервний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Завданнями фінансового моніторингу є оцінка поточного і минулого фінансового стану та основних результатів діяльності, пошук і оперативне надання інформації щодо основних фінансових показників діяльності, забезпечення фінансової стійкості та надійності підприємства завдяки постійному контролю. При цьому результатом моніторингу є узагальнююча оцінка і прогноз майбутніх результатів діяльності.

Метою такого моніторингу є своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності підприємства від нормативних, виявлення факторів які призводять до погіршення фінансового стану підприємства; з'ясування причин цих відхилень; розробка пропозицій щодо відповідного коригування окремих напрямів фінансової діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності.

Фінансовий моніторинг повинен відтворювати всі процеси в динаміці, а також містити бази даних для порівняння поточних показників з прогнозними, ця система повинна забезпечувати необхідним обсягом інформації різні рівні управлінської структури відповідно до їхніх вимог. Методологія фінансового моніторингу повинна базуватися на таких найважливіших принципах:

- об'єктивної необхідності використання фінансового аналізу і прогнозування для початкового етапу управління фінансами, тобто проведення попереднього прогнозування на основі аналізу є найважливішим інструментом і способом визначення фінансових можливостей підприємства, визначення відповідності накреслених завдань та програм наявності і руху фінансових ресурсів;

- комплексності передбачає узгодження прогнозів різних структурних підрозділів, а також прогнозів на різних рівнях управління для досягнення єдиної мети – з'ясування фінансового стану на визначений період часу;

- ефективності, що відображає якісну сторону даного процесу та орієнтує його на досягнення позитивних фінансових результатів за окремими операціями від діяльності кожного підрозділу, а також на досягнення бажаного економічного ефекту;

- науковості, який забезпечує реальність і ефективність запланованих заходів, дає змогу якнайточніше визначити прогнозні показники, виявити основні і передбачувані фактори впливу та обґрунтувати обрану модель для прогнозування.

- достатності інформації: у кожній окремій системі повинна використовуватися тільки відома інформація (нормативна, довідкова, прогнозна) з необхідною точністю для моделювання результатів діяльності підприємства;

- наступності: кожна наступна підсистема не повинна порушувати властивостей об'єкта і критеріїв, установлених системі вищого рівня;

- комплексності: взаємозумовленості і пропорційної взаємоузгодженості розвитку системи як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів;

- високої оперативності й гнучкості реагування на зміни ринкових можливостей і небезпеку, що виникає.

Отже, моніторинг фінансового стану підприємства передбачає проведення безперервних досліджень підприємства на будь-якому відрізку часу.

Схема проведення моніторингу фінансової безпеки машинобудівного підприємства представлена на рис. 5.20.

Фінансовий моніторинг підприємства дозволяє практично в режимі реального часу робити незалежні оцінки тенденцій розвитку його фінансової безпеки, отримувати інформацію її можливі зміни, оперативно проводити оцінку економічного становища підприємства.

Проблеми досліджень, як переконує огляд економічної наукової літератури, знаходить своє вираження, як правило, в цілях суб'єкту господарювання.



Рис. 5.20. Схема проведення моніторингу фінансової безпеки машинобудівного підприємства*
*запропоновано авторами розділу

Цілі можуть бути багатоваріантними: починаючи від оцінки взаємовідносин із державними і фінансовими установами до найближчого оточення та власних працівників.

Запропонована послідовність включає сім основних етапів, які доцільно розпочати із формування проблеми, яка є визначальною для формулювання мети фінансової безпеки машинобудівного підприємства.

Огляд економічної літератури акцентує увагу на такий аспект, як чітке визначення кола питань, проблем, які будуть досліджуватись, адже охоплення широкого кола проблем призведе до розширення напрямів дослідження, відволікання часу, засобів. Тому в процесі проведення моніторингу варто сконцентрувати увагу на отриманні такої інформації, яка б давала точну картину про стан, події, зміни.

В процесі проведення фінансового моніторингу можуть бути використані різні методи, проте, на наш погляд, доречними є балансовий метод, розрахунково-аналітичний та економіко-логічний методи, методи економіко-математичного моделювання, оскільки саме вони надають точну інформацію щодо рівня складових фінансової безпеки підприємства та дають змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками.

Фінансовий моніторинг можна умовно поділити на два блоки: моніторинг фінансової діяльності підприємства (як процесу) і моніторинг фінансового стану (як характеристики на певний момент часу).

Перший спрямований на перевірку відповідності реальних фінансових потоків підприємства запланованим в його бюджеті грошовим засобам, дозволяє оцінити фінансову динаміку підприємства, тобто зміни його фінансового стану, виражені рухом його фінансових потоків. В процесі аналізу фінансових потоків досліджуються характеристики потоків грошових засобів підприємства (притоків, відтоків, чистих грошових потоків) в розрізі поточної, інвестиційної та фінансової діяльності: обсяг, тривалість, періодичність, структура, динаміка. Результати трендового аналізу фінансових потоків дозволяють оцінити перспективи зміни фінансового стану підприємства. Забезпечення збалансованості фінансових потоків становить основу для їх оптимізації. Негативні наслідки дефіцитного фінансового потоку виявляються у зниженні ліквідності активів і платоспроможності підприємства в цілому, в зростанні недопустимої кредиторської заборгованості, затримках у погашенні кредитів, а в кінцевому результаті – у зниженні рентабельності авансованого капіталу. Негативні наслідки надлишкового фінансового потоку виявляються у зменшенні внаслідок інфляції реальної вартості надлишкових коштів, втраті прибутку від залученого в обіг капіталу.

Другий блок дозволяє дати статичну оцінку фінансового стану підприємства. Розглядаються всі фінансові коефіцієнти, які доцільно розподіляти по групах. З кожної групи вибираються ті показники, які підходять для моніторингу підприємства з урахуванням галузевої специфіки, за обраними критеріями.

Спираючись на попередні дослідження, де нами було виокремлено структурні елементи фінансової безпеки підприємства, можемо встановити сукупність підсистем фінансового моніторингу, які забезпечують аналіз та оцінку його фінансового стану. До них, зокрема, належать такі підсистеми моніторингу: бюджетна; кредитно-боргова; фондова; банківська; інвестиційна; валютна; страхова, які характеризуються сукупністю показників, що були запропоновані нами у попередньому розділі дослідження. Систему індикаторів фінансової безпеки, яка характеризує її стан можна розділити на дві групи.

До першої групи відносяться показники, що свідчать про можливі фінансові утруднення і ймовірність банкрутства в недалекому майбутньому: повторювані істотні втрати в основній діяльності, що виражаються в хронічному спаді виробництва, скороченні обсягів продажів і хронічній збитковості; наявність хронічно простроченої кредиторської і дебіторської заборгованості; низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція їх до зниження; збільшення до небезпечних меж частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; систематичне збільшення тривалості обороту капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; використання нових джерел фінансових ресурсів на невідгідних умовах; несприятливі зміни в портфелі замовлень; падіння ринкової вартості акцій підприємства; зниження виробничого потенціалу.

До другої групи входять показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний, але сигналізують про можливість різкого його погіршення в майбутньому при неприйнятті дієвих заходів. До них відносяться: надмірна залежність підприємства від якого-небудь одного конкретного проекту, типу устаткування, виду активу, ринку збуту; втрата ключових контрагентів; недооцінка відновлення техніки і технології; втрата досвідчених співробітників; вимушені простой, неритмічна робота; неефективні довгострокові угоди; недостатність капітальних вкладень тощо.

Шостим етапом є безпосереднє проведення моніторингу, який включає збір та обробку інформації її аналіз та опрацювання.

На завершальному етапі здійснюється оцінка результатів: проводиться виявлення відхилень від нормативних значень часткових і інтегральних показників та встановлюються їх причини.

Ефективність функціонування системи моніторингу фінансової безпеки підприємства значною мірою залежить від його інформаційного забезпечення. На цьому етапі моніторингу дослідження має носити комплексний характер, починаючи із всебічного вивчення сутності фінансових результатів, їх визначальних параметрів та залежності від змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Цільовим призначенням цього етапу є визначення змісту, структури і наявних джерел інформації про фінансові результати й взаємопов'язані з ними економічні явища та процеси.

Важливим є також виявлення наявних джерел інформації про фінансові результати, які повинні ґрунтуватися на виконанні двох операцій: по-перше, вибору інформаційних джерел відповідно до цілей і періоду моніторингу; по-друге, систематизації вихідної інформації з урахуванням повноти, точності, погодженості і порівнянності з метою вірогідності наступних аналітичних розрахунків.

На другому етапі необхідно сформувати систему оціночних показників, на підставі яких буде надано детальну інформацію про фінансові результати підприємства.

У процесі відбору її складових необхідно враховувати галузеву специфіку підприємств і особливості формування фінансових результатів, сферу впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на їх зміну, взаємозв'язки господарських процесів, і вже на цій основі формувати оптимальну систему інформативних і оціночних показників та здійснювати перевірку відповідності їх наявному інформаційному забезпеченню.

Вважаємо, що процедура формування оптимальної системи оціночних показників, передбачає, насамперед, визначення абсолютних і відносних показників (оціночних критеріїв), що характеризують фінансові результати підприємства (в цілому і в розрізі видів діяльності); а також формалізацію визначених оціночних критеріїв і їх оптимізацію, тобто відбір основних показників-індикаторів з погляду їхньої раціональності і достатності; і насамкінець встановлення періодичності моніторингу (оперативний, поточний, підсумковий) і визначення бази порівняння (планові та бюджетні дані, дані поточного і підсумкового фінансового обліку, розрахункові показники).

На третьому етапі здійснюється аналіз фінансових результатів за визначений період дослідження та інтервали. В рамках цього етапу на основі отриманих даних проводиться оцінка фінансової безпеки та їх складових у поточному періоді, визначаються межі відхилень від нормативних показників. Для встановлення рівня фінансової безпеки важливою є не стільки сама система показників, скільки їх порогові значення, недотримання яких буде свідчити про ознаки нестійкого стану господарюючих систем. Тому, на цьому етапі здійснюється обґрунтування критичних рівнів обраних показників, основним принципом формування яких повинна бути адекватність завданням діагностичного дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити виявлення й оцінку глибини розвитку деструктивної ситуації, здійснення аналізу наявності передумов для її поглиблення або послаблення.

Далі проводиться оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на зміну фінансових результатів підприємства із застосуванням методів детермінованого і стохастичного фактор-

ного аналізу, у процесі якого здійснюється кількісна оцінка встановлених змін, а також виявляються потенційні можливості покращення рівня фінансової безпеки.

Завершується цей етап виявленням тенденцій розвитку показників фінансових результатів і розробкою прогнозу на підставі методів дослідження рядів динаміки, індексного методу, аналітичного вирівнювання та методів прогнозування.

Завершальним етапом моніторингу фінансових результатів підприємства є підготовка узагальнюючих висновків та рекомендацій щодо забезпечення його фінансової безпеки.

Таким чином, значення запропонованої системи фінансового моніторингу полягає в наступному:

- оперативно повідомляє про зміни в стані фінансової безпеки підприємств машинобудування;

- надає можливість реально побудувати прогноз і наблизити прогнозовані показники до реальних;

- встановлює вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансову безпеку підприємства та її складові;

- забезпечує зацікавлених користувачів оперативною, об'єктивною та актуальною інформацією про фінансові результати, фактори, що їх визначають і можливості змін.

При цьому основним завданням фінансового моніторингу є відстеження факторів впливу на кінцеві показники діяльності і визначення нових прогнозованих показників на певний момент часу з урахуванням виявлених відхилень.

Основними характеристиками сучасної економічної системи є її динамічність та непередбачуваність. Кожен господарюючий суб'єкт повинен повною мірою дбати про стан своєї фінансової безпеки. Для досягнення цієї мети повинна функціонувати відповідна система забезпечення та підтримки фінансової безпеки підприємства, яку представлено на рис. 5.21.

В основі системи забезпечення фінансової безпеки покладено взаємозв'язок базових компонентів: фінансові інтереси підприємства, середовище підприємства, як чинник загрози реалізації інтересів, резерви забезпечення фінансової безпеки та підсистеми забезпечення, яка направлена на усунення загроз, їх прогнозування, своєчасне попередження і профілактику.

Наявність резервів і спроможність швидко забезпечити мобілізацію фінансових ресурсів із різних зовнішніх і внутрішніх джерел дає можливість підприємству ефективно функціонувати в періоди зменшення обсягу надходжень вхідних грошових потоків від інвесторів, замовників, клієнтів. При цьому можливими є декілька ситуацій:

- підприємство має достатньо резервів та може швидко забезпечити акумулювання фінансових ресурсів з різних джерел, зокрема внутрішніх;

- підприємство практично не має резервів, але може забезпечити акумулювання фінансових ресурсів з зовнішніх та частково внутрішніх джерел;

- підприємство не має резервів та не може забезпечити акумулювання фінансових ресурсів з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Залежно від ситуації, в якій опинилось підприємство, зазнає змін і стратегія забезпечення фінансової безпеки. Завдяки цьому досягається інтенсивний шлях економічного розвитку і відбувається забезпечення стійкості й стабільності, як основи безпеки.

До складових елементів системи фінансової безпеки належать також об'єкт та суб'єкт, механізм забезпечення, а також моніторинг її забезпечення.

Суб'єктами фінансової безпеки підприємства є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, що безпосередньо забезпечують фінансову безпеку.

Об'єктом, відповідно, виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення фінансової безпеки, а саме – процеси, що її забезпечують та основні фінансові інтереси підприємства. Наявність сформованої системи ще не забезпечує ефективність її діяльності, оскільки необхідно мати напрям, у якому система повинна рухатись – саме таким напрямом і є стратегія. Під стратегією фінансової безпеки розуміють сукупність найбільш важливих рішень, направлених на забезпечення запланованого рівня фінансової безпеки функціонування підприємства.

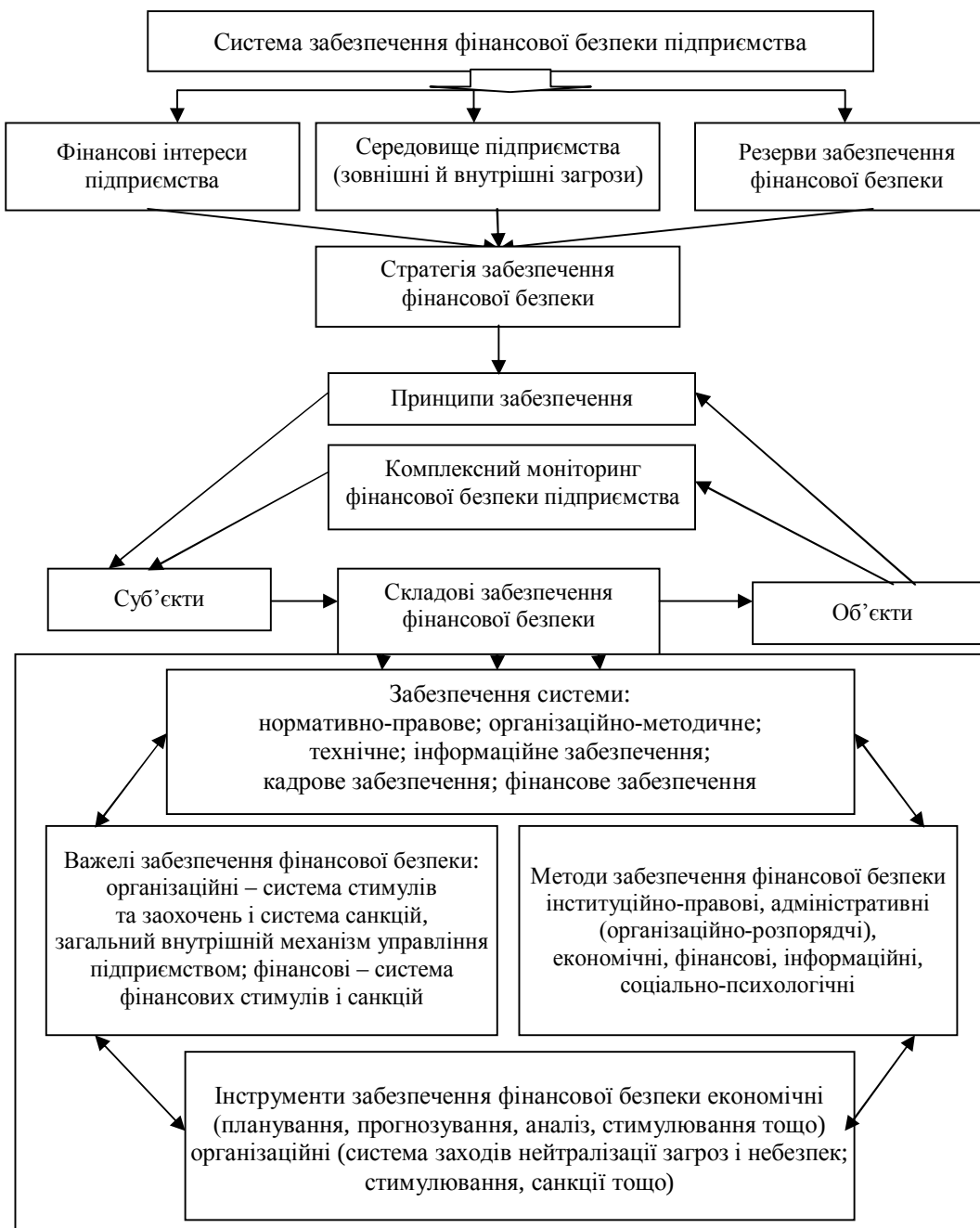


Рис. 5.21. Структура системи забезпечення фінансової безпеки підприємства*

* запропоновано авторами розділу

В основі складових забезпечення фінансової безпеки підприємства знаходиться системне поєднання певних інструментів, методів, важелів та відповідне забезпечення, засноване на базі принципів забезпечення фінансової безпеки для досягнення і захисту фінансових інтересів суб'єкту господарювання.

Підсистема забезпечення фінансової безпеки підприємства не буде ефективно функціонувати без власне забезпечення. Враховуючи це, вона володіти:

- нормативно-правовим забезпеченням (законодавчі та нормативні акти, норми, накази, інструкції, вимоги, статутні положення, методики діяльності із забезпечення фінансової безпеки на самому підприємстві);
- організаційно-методичним забезпеченням;
- технічним забезпеченням (забезпечення інформаційною технікою і технологіями, комп'ютерними програмами для аналізу, планування, виявлення загроз тощо);
- інформаційним забезпеченням (дані, показники, параметри, потрібні для аналізу й планування фінансової безпеки підприємства);
- кадровим забезпеченням;
- фінансовим забезпеченням (при розробці загального бюджету підприємства слід враховувати фінансові потреби забезпечення безпеки підприємства).

Проведені дослідження показують, що механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства повинен включати такі методи, як: інституційно-правові, адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, інформаційні, соціально-психологічні [69, с. 296–297; 70 с. 78–80].

На основі інституційно-правових методів відбувається створення відповідної організаційної структури, дослідження загроз, ризиків та розробка заходів щодо їх нейтралізації; коригування показників діяльності у контексті забезпечення безпеки; моніторинг законодавства тощо.

За допомогою адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів відбувається визначення повноважень та відповідальності посадових осіб, розпорядку роботи, порядку дій у тій чи іншій ситуації; регламентування інших дій суб'єктів.

Через використання економічних методів відбувається вплив суб'єктів на параметри фінансової діяльності підприємства.

Застосування інформаційних методів передбачає відображення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників і є базою для забезпечення фінансової безпеки.

До складу інструментів забезпечення фінансової безпеки, на нашу думку, слід віднести систему заходів нейтралізації загроз і небезпек (диверсифікації, локалізації, нормативний, компенсації, уникнення тощо), що обумовлюється метою функціонування даного механізму.

Фінансові важелі забезпечення фінансової безпеки підприємства, у даному випадку, це система стимулів та заохочень і система санкцій за негативні наслідки їх дій у сфері фінансової безпеки, а також загальний внутрішній механізм управління підприємством, заснований на його власній фінансовій філософії.

Функціонування запропонованої системи забезпечення фінансової безпеки має бути направлено на досягнення фінансових інтересів суб'єкта господарювання (див. табл. 5.12).

Отже, на нашу думку, система забезпечення фінансової безпеки підприємства представляє собою різномірну ієрархічну структуру основних взаємопов'язаних між собою елементів та їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та інструментів), поєднаних автоматизованою системою моніторингу, а також спосіб їх взаємодії, у ході і під впливом яких, підприємство стає захищеним від будь-яких негативних впливів як ззовні, так і з середини.

Особливою рисою визначеної системи буде, по-перше, безупинний і максимально автоматизований моніторинг, по-друге, взаємодія процесів моніторингу, як невід'ємної частини забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Цілевстановлення у системі, виконується постійно на будь-якому ієрархічному рівні.

Головним принципом вважаємо концентрацію основної уваги на створенні ефективної системи виявлення та усунення фінансових ризиків.

Іншими принципами функціонування такої системи є:

- ціленаправленість, що виражається в орієнтації на стратегічні та тактичні цілі розвитку підприємства, та має на меті забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства, а також будь-які рішення, які торкаються захисту фінансової безпеки підприємства, не повинні вступати у протиріччя із стратегічними цілями в цілому;

- системність – передбачає діяльність, яка повинна носити системний, постійний і упорядкований характер, який охоплює всі складові системи;

Таблиця 5.12

Основні фінансові інтереси підприємства*

Фінансовий інтерес	Фінансове завдання
1. Зростання ринкової вартості підприємства	– зростання ринкової ціни акцій суб'єкта підприємництва
	– покращання іміджу суб'єкта підприємництва і його торгової марки
	– збільшення інвестицій в основні засоби
	– зниження вартості залучення капіталу
	– оптимізація грошових потоків
2. Максимізація прибутку підприємства	– мінімізація відрахувань до бюджету
	– оптимізація дивідендних виплат
	– своєчасне і повне повернення кредитів
	– зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції
	– раціоналізація джерел фінансування розвитку виробництва
	– інноватизація суб'єкта підприємництва
	– досягнення поточної та стратегічної конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва
3. Забезпечення підприємства основним і оборотним капіталом, оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу	– задоволення інтересів власників і працівників суб'єкта підприємництва
	– ефективне ведення комерційної діяльності
	– зростання прибутку
	– зростання ліквідності
	– корегування коефіцієнта фінансового левериджа
	– визначення найбільш ефективних джерел формування коштів
	– генерування додаткового прибутку
4. Забезпечення підприємства інвестиціями	– дотримання золотого правила фінансування через максимізацію коефіцієнта покриття
	– розвиток виробництва продукції (товарів, робіт, послуг)
5. Оптимізація відрахувань підприємства до бюджету	– впровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність
	– зниження відповідно до чинного законодавства обсягів сплати податків до бюджету
	– зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів
	– зменшення податкового навантаження та збільшення результату фінансової діяльності суб'єкта підприємництва

* узагальнено авторами розділу на основі [26, 46, 56, 67, 79, 81, 83]

– комплексність – виражається у оцінці явищ у їхньому зв'язку і залежності, використання різних форм та методів управління при розробці і реалізації заходів, що дозволить досягнути синергетичного ефекту розвитку;

– адекватність – відповідність заходів безпеки реальним та потенційним ризикам;

– відповідальність – передбачає усвідомлення кожним працівником його відповідальності за конкретні питання, що визначають фінансову безпеку підприємства;

– пріоритетність – означає, що при розробці й реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи із загальної концепції стратегічного розвитку;

– забезпеченість, яка полягає в тому, що всі заходи, повинні бути забезпечені різними видами ресурсів, які необхідні для реалізації;

– ефективність забезпечує співставність ефекту забезпечення фінансової безпеки підприємства і пов'язаних із реалізацією фінансових ресурсів;

– динамізм, суть якого полягає у наступному: динамічність середовища впливу на підприємство вимагає високого динамізму реагування на його зміну;

– надійність – здатність використовувати систему протягом тривалого проміжку час, не вносячи значних змін.

Враховуючи зазначене, нами пропонуються наступна послідовність функціонування системи забезпечення фінансової безпеки підприємства (рис 5.22).

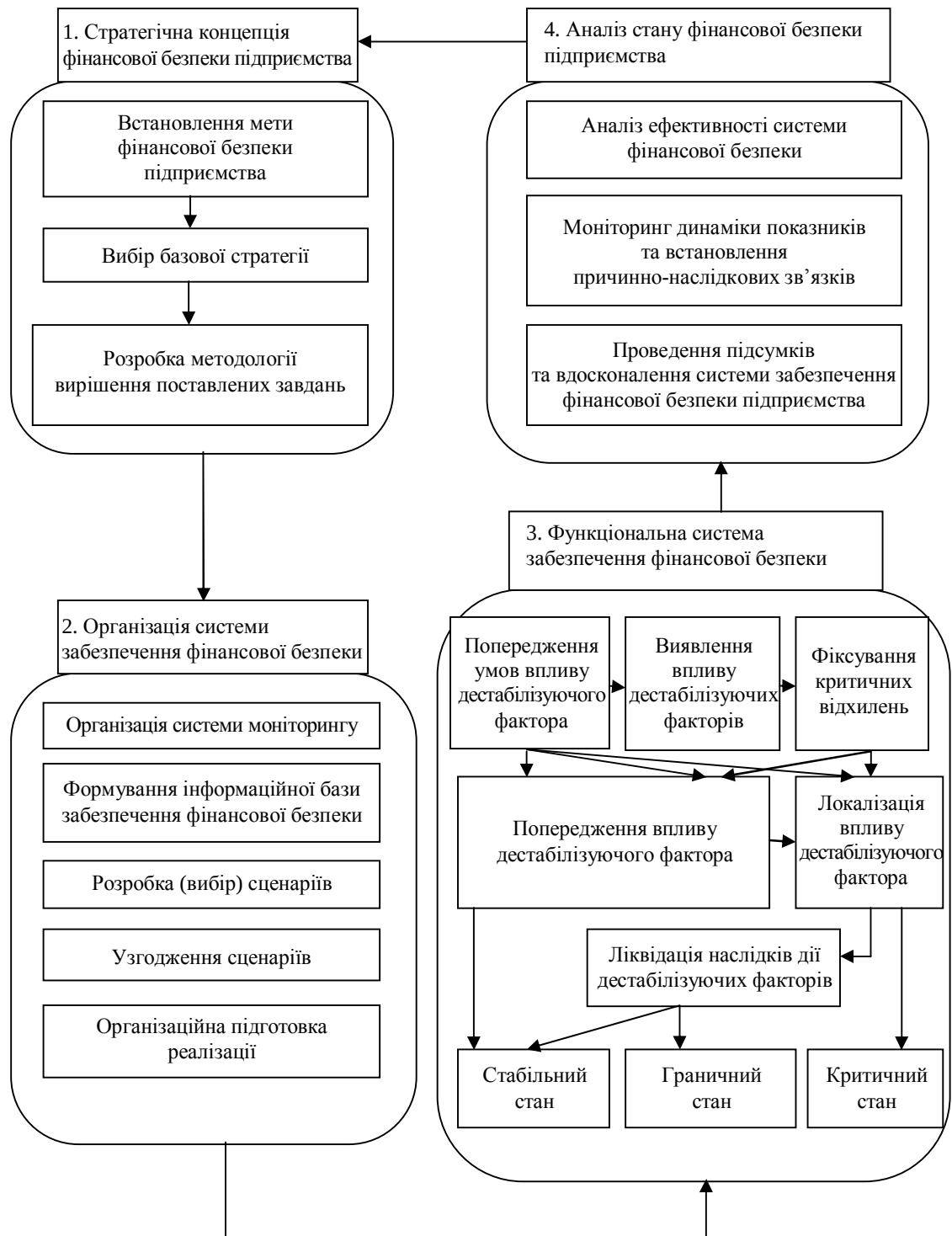


Рис. 5.22. Етапи функціонування системи забезпечення фінансової безпеки підприємства*
*запропоновано авторами розділу

Як показано на рисунку, процедура забезпечення фінансової безпеки підприємства складається з зацикленої послідовності чотирьох блоків.

У Блоці 1 відбувається визначення стратегії фінансової безпеки, встановлюються цілі, мета, інструментарій досягнення.

На нашу думку, стратегія фінансової безпеки є радикальним засобом досягнення мети забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах високого рівня невизначеності очікуваних результатів і ризиків, яка полягає в отриманні, головним чином, економічного ефекту.

Якість стратегії фінансової безпеки є сукупністю властивостей, що зумовлюють її здатність відповідати визначеним вимогам загальної стратегії розвитку і характеризують міру досяжності, можливості та результативності реалізації [18, 22].

У формуванні стратегії фінансової безпеки, найважливішими обставинами, які забезпечують його високу якість, є ресурсне і методичне забезпечення. Саме ці складові доцільно обрати як критерії, що з належною повнотою характеризують якість формування стратегії.

Можна стверджувати, що стратегію фінансової безпеки підприємств треба оцінити за принципами якості, основними з яких є:

- формування управлінських рішень з урахуванням виробничо-економічних, соціальних, ринкових чинників;
- взаємозв'язок цілей і ресурсів, збалансованість напрямів їх раціонального використання і перетворення курсів для досягнення наміченої мети;
- повнота обліку ресурсних потреб, зокрема трудових, матеріальних, фінансових, природних, інформаційних ресурсів;
- урахування взаємодії регіональних і галузевих чинників;
- урахування взаємозв'язків між різними рівнями господарського керівництва та взаємодії інтересів різних рівнів;
- розгляд в єдності натурально-речовинного і вартісного вимірювання обсягу виробництва, споживання і витрат;
- взаємозв'язок короткострокових проблем з довготривалою стратегією розвитку, облік довготривалих наслідків схвалюваних рішень і їх дії в різних тимчасових горизонтах;
- поєднання кількісного і якісного аналізу та оцінок використання кількісно-якісних вимірників (рангових, інтервальних тощо);
- поєднання об'єктивних і суб'єктивних оцінок, недопущення суб'єктивістських оцінок, коли суб'єкт свідомо з корисливих цілей порушує об'єктивність, нав'язує власну думку всупереч всякій логіці;
- поєднання внутрішнього (з боку виконавця) і зовнішнього (з боку контрольного органу) оцінювання;
- безперервність і етапність здійснення оцінок якості, розвиток системи управління якістю.

Виходячи з того, що показник економічної ефективності E_{ϕ} характеризує відношення результату P до витрат B або застосованих ресурсів P_c , можна виділити такі типи стратегії забезпечення ефективності:

$$E_{\phi} = \frac{P}{B(P_c)}, \quad (5.50)$$

1) стратегія, орієнтована на вибір стратегії при мінімумі витрат і ресурсів, що використовуються для досягнення наміченого рівня ефективності;

2) стратегія, орієнтована на максимізацію ефекту при дотриманні певних розмірів ресурсів і витрат;

3) стратегія, орієнтована на оптимізацію відношення без фіксації витрат і ресурсів.

Грунтуючись на цьому твердженні, побудуємо сценарний прогноз щодо вибору стратегії забезпечення фінансової безпеки машинобудівного підприємства.

Варто враховувати всі аспекти внутрішніх і зовнішніх чинників, які мають вплив на величину витрат забезпечення фінансової безпеки. Це найважливіший етап у процесі формування вибору стратегії забезпечення ефективності, оскільки доводиться виконувати великий

обсяг роботи зі збору конкретної, заснованої на першоджерелах, своєчасної, реальної інформації. Величина витрат – найважливіший показник, від якого залежить цільовий показник – величина економічного ефекту.

Підприємство повинно обирати ту стратегію, яка буде найбільш прийнятною для використання наявних ресурсів, необхідних для отримання кінцевого результату.

Для вибору конкретної стратегії щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства недостатньо проаналізувати лише внутрішні й зовнішні фактори. Необхідно розглянути їх з позиції витратності. Зазначені фактори розташовані за ступенем впливу на величину витрат, що дає можливість виділити найбільш значущі з них.

Вплив факторів може бути виражений кількісно з різним ступенем точності. Накопичення та аналіз показників, що характеризують фактори, дозволяють точніше визначати майбутні витрати на забезпечення фінансової безпеки за рахунок використання всіх факторів.

Слід відзначити, що в кожній групі факторів одні й ті самі параметри залежно від їх значень по-різному будуть впливати на вибір пріоритетної стратегії. Сукупність таких факторів та їхніх значень і визначатимуть надалі певну стратегію забезпечення фінансової безпеки.

Для вибору пріоритетної стратегії пропонуємо застосовувати методичний підхід із позиції впливу витратності факторів середовища.

За результатами факторного аналізу виокремлюється n факторів, які мають найбільший вплив на вибір стратегії забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Кожний з обраних a_i факторів ($i = 1, n$) характеризується m_i показниками, які мають різний вплив на вибір пріоритетної стратегії в напрямку зменшення або збільшення витрат. Показники кожного фактора B_{ij} ранжуються за напрямком зростання витрат. Позначимо через r_{ij} ранг j -го показника ($j = 1, m_i$) i -го фактора ($i = 1, n$). Для забезпечення можливості порівняльного аналізу показників різних факторів до розгляду вводимо нормований ранговий показник

$R_{ij} = \frac{r_{ij}}{m_i} \left(\frac{1}{m_i} \leq R_{ij} \leq 1 \right)$ j -го показника i -го фактора. Таким чином, кожний i -й фактор може

бути охарактеризований одним з елементів множини $\{R_{i1}, R_{i2}, \dots, R_{im}\}$.

Мета та завдання фінансової діяльності підприємства об'єктивно визначають визначальний показник для кожного фактора, який характеризується відповідним нормативним ранговим показником: $R_i \in \{R_{i1}, R_{i2}, \dots, R_{im}\}$.

Надалі на основі експертної оцінки визначається ваговий коефіцієнт впливу кожного фактора на вибір пріоритетної стратегії ρ_i , при чому $\sum_{i=1}^n \rho_i = 1$.

Враховуючи зазначене можемо розрахувати сукупний коефіцієнт витратності стратегії забезпечення фінансової безпеки:

ВС ЧИ ЗС

$$K_{3C} = \sum_{i=1}^m \rho_{ui} \cdot R_i = \rho_1 \cdot R_1 + \rho_2 \cdot R_2 + \dots + \rho_n \cdot R_n, \quad (5.51)$$

при цьому, $0 < K_{3C} \leq 1$

Остаточний вибір стратегії залежить від того, до якої з трьох зон витратності потрапляє отриманий коефіцієнт K_{3C} . Для вибору стратегії необхідно визначити крок оцінки ($(\alpha(0 \leq \alpha \leq 0,5))$). Остаточне рішення приймається залежно від того, до якої зони витратності фінансової стратегії потрапляє коефіцієнт витратності: **А ЧИ А**

– при $K_{3C} \in [0; 0,5 - \alpha]$ обирається перша стратегія (мінімізація витрат і ресурсів, використаних для досягнення наміченого рівня ефективності;

- при $K_{3C} \in [0, 5 + \alpha; 1]$ обирається друга стратегія (максимізація ефекту при дотриманні певних розмірів ресурсів і витрат);
- при $K_{3C} \in [0, 5 - \alpha; 0, 5 + \alpha]$ за основу береться третя стратегія (оптимізація відношення без фіксації витрат і ресурсів).

Якість стратегії фінансової безпеки підприємств може бути оцінено експертним методом на основі аналізу та оцінки рівня наукового обґрунтування стратегії, її структури, повноти й об'єктивності виконаних прогнозів за формулою:

$$Q = \sum_{i=1}^k \beta \cdot P_i \rightarrow 1, \quad (5.52)$$

де Q_s – рівень якості стратегії фінансового розвитку підприємств; $i = 1, 2, \dots; k$ – номер фактора якості; β – вагомість i -го фактора якості; P_i – експертна оцінка i -го фактора.

Кількість показників, що враховують під час оцінки якості стратегії, може бути індивідуальною для кожного підприємства.

Послідовність оцінювання в цьому випадку наступна:

- 1) необхідно сформувати експертну групу у складі керівника організації, головного менеджера, головного маркетолога, керівника з персоналу, головного інженера, комерційного директора, заступників керівника організації з логістики, виробництва, сервісу споживачів та ін.;
- 2) членам експертної групи видати проект стратегії фінансового розвитку;
- 3) кожний експерт повинен надати індивідуальну оцінку показникам стратегії фінансового розвитку підприємства в процентному відношенні від 0 до 100 %;
- 4) визначено середнє значення i -го показника.

Комплексна оцінка стратегії за всіма етапами забезпечує синергійний ефект. Вибір пріоритетної стратегії забезпечення ефективності стратегії фінансової безпеки відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємства як у поточному, так і в довгостроковому періоді.

На рис. 5.23 запропоновано перелік стратегій забезпечення фінансової безпеки машинобудівного підприємства та тактичних дій у рамках кожної із виділених стратегій.

При повторному зверненні до даного етапу, керівництво системою фінансової безпеки повинно визначитись, чи відповідають задані стратегічні параметри реальному стану, і при необхідності – змінити їх.

Домінантними сферами стратегій забезпечення фінансової безпеки підприємства є стратегії:

- забезпечення збільшення прибутковості власного капіталу;
- забезпечення формування фінансово-економічних ресурсів;
- забезпечення фінансово-економічної стабільності;
- нейтралізації фінансово-економічних ризиків.

Відповідно до кожної домінантної сфери забезпечення фінансової безпеки підприємства організовується процес формування стратегічних цілей.

З точки зору адаптивності можна виділити три підходи до забезпечення фінансової безпеки підприємства.

1. Активний підхід означає максимальне використання наявних засобів для мінімізації наслідків загроз та небезпек. При цьому підході всі господарські операції здійснюються після проведення заходів з попередження можливих фінансових втрат.

2. Адаптивний підхід заснований на обліку в процесі управління фактично сформованих умов господарювання, а саме забезпечення фінансової безпеки здійснюється в ході проведення господарських операцій. При цьому не можливим є запобігання всіх збитків в разі настання деструктивної події, а можна уникнути лише частини втрат.

3. Консервативний підхід припускає, що вплив на фінансові загрози та небезпеки починаються після настання деструктивної події, коли підприємством вже отримано збиток. В даному разі метою забезпечення є локалізація збитку.

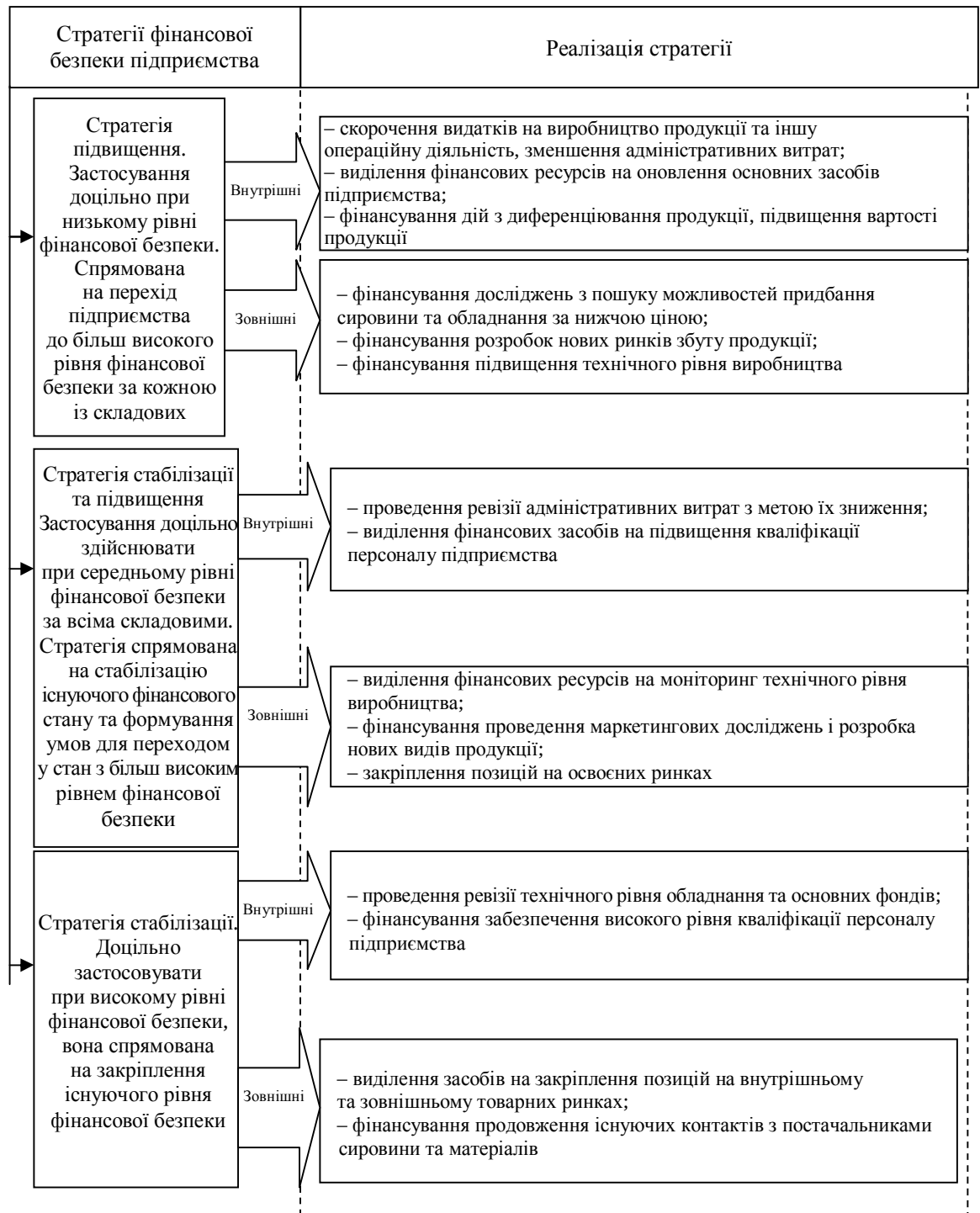


Рис. 5.23. Вибір стратегій фінансової безпеки суб'єкта господарювання*
 * запропоновано авторами розділу

Вибір підходу залежить насамперед від етапу життєвого циклу підприємства та умов, які склались на певний час для певного циклу.

Блок 2. На цьому етапі здійснюється моніторинг, аналізуються стратегічні плани системи фінансової безпеки, та відповідно до них, розробляються локальні цілі, короткострокові плани дій, назначаються відповідальні спеціалісти, їх ознайомлення із завданням та забезпечення технічно-матеріальною підтримкою. При повторному зверненні до етапу, цілі та виконавці можуть корегуватись, неефективні засоби замінюватись на нові.

Блок 3. Передбачає функціональний процес забезпечення фінансової безпеки. Він характеризується послідовністю дій які забезпечують повну або часткову компенсацію збитків від загроз для фінансової безпеки підприємства.

У випадку, коли відхилення показників набувають критичних значень, відповідальні працівники повинні швидко зреагувати та максимально ефективно подолати дану загрозу. Якщо ж відхилення не веде до виникнення критичної ситуації – дані збираються та передаються до аналітичного відділу. На цьому етапі здійснюється контроль за виконанням завдань, максимально автоматизований збір даних, їх аналіз та порівняння з еталонними значеннями та оцінюється рівень фінансової безпеки підприємства (стабільний, граничний, критичний).

Зважаючи на значну кількість методів, що можуть бути використані для мінімізації (ліквідації) загроз фінансовій безпеці підприємства, для визначення прийнятного для підприємств методу нейтралізації фінансових загроз було застосовано метод аналізу ієрархії (MAI), сутність якого полягає у виборі оптимального варіанту розв'язання проблеми шляхом попарних порівнянь її декомпозиційних складових [75].

Для отримання достовірних результатів кількість декомпозиційних складових проблеми не повинна перевищувати 7 ± 2 , було опитано дев'ять фахівців, які займають посади, пов'язані із фінансовим менеджментом (далі – експерти).

У результаті цього було визначено вісім критеріїв, які впливають на вибір методів нейтралізації фінансових загроз (**рис 3.12**): ефективність, надійність, економічність, узгодженість, доступність інформаційного забезпечення, витрати часу, вплив факторів внутрішнього середовища підприємства, вплив факторів зовнішнього середовища.

Проблему вибору методу нейтралізації фінансових загроз підприємств представлено у вигляді домінантної ієрархії (див. рис. 5.24).

На першому рівні ієрархії знаходиться мета дослідження – вибір методу нейтралізації фінансових загроз та небезпек машинобудівних підприємств; на другому – відзначені експертами критерії вибору методу нейтралізації фінансових загроз на підприємстві; на третьому – перелік методів нейтралізації фінансових небезпек підприємств. Після проведених розрахунків, які представлені у **Додатку В1**, за рівнем вагомості критеріїв, що впливають на вибір методу нейтралізації фінансових загроз, розташувались наступним чином:

- 1) узгодженість;
- 2) вплив факторів зовнішнього середовища;
- 3) надійність;
- 4) ефективність;
- 5) доступність інформаційного забезпечення;
- 6) вплив факторів внутрішнього середовища;
- 7) витрати часу;
- 8) економічність.

Вибір методу нейтралізації фінансових загроз дозволило одержати наступні результати: за критерієм “ефективність” для експертів пріоритетним є методи диверсифікації;

- 2) “надійність” – методи диверсифікації;
- 3) “узгодженість” – нормативний метод;
- 4) “економічність” – методи локалізації;
- 5) “доступність інформаційного забезпечення” – методи уникнення;
- 6) “витрати часу” – методи компенсації;
- 7) “вплив факторів внутрішнього середовища” – нормативний метод;
- 8) “вплив факторів зовнішнього середовища” – методи уникнення.

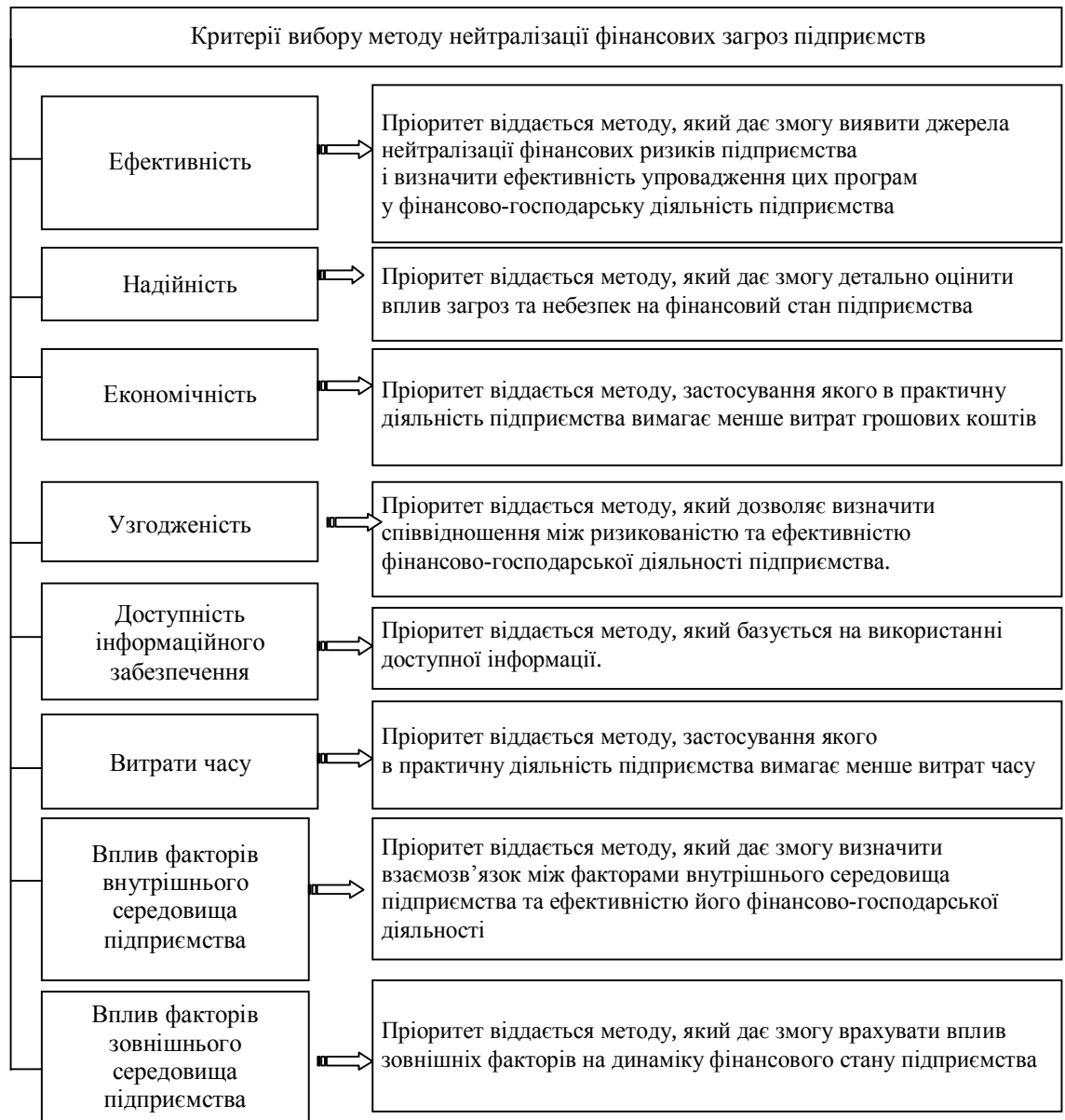


Рис. 5.24. Домінантна ієрархія методів вибору уникнення фінансових загроз на підприємстві

З використанням принципу синтезу ми побудували матрицю глобальних пріоритетів експертів відносно методів нейтралізації фінансових ризиків. Результати дозволяють проранжувати методи нейтралізації фінансових загроз машинобудівних підприємства таким чином:

- 1) методи диверсифікації;
- 2) методи локалізації;
- 3) нормативний метод;
- 4) методи компенсації;
- 5) методи уникнення.

Як показують розрахунки, найприйнятніший метод мінімізації фінансових загроз, на думку експертів є методи диверсифікації. При виявленні недостатнього рівня фінансової безпеки підприємства, то можуть бути реалізовані такі дії:

- оптимізація руху фінансових ресурсів підприємства і врегулювання фінансових відносин, які виникають під час розрахункових відносин між господарюючими суб'єктами з метою ефективного їхнього розподілу;
- розробка проектів перспективних і поточних фінансових планів, прогнозних балансів та бюджетних коштів;
- розрахунок прогнозних значень реалізації послуг і планів капіталовкладень, собівартості продукції тощо;
- визначення джерел фінансування господарської діяльності, а також бюджетне фінансування, довго- та короткострокове кредитування тощо;
- координація фінансових підрозділів підприємства.

На останньому етапі (блок 4), аналізуються отримані результати забезпечення фінансової безпеки підприємства, визначається стан фінансової безпеки та найближчих ризиків, які можуть їй загрожувати, порівнюються з поставленими стратегічними цілями та завданнями, встановлюється. У разі виникнення значних розбіжностей між ними, залучаються відповідні експерти та розробляються рекомендації, щодо процесу забезпечення фінансової безпеки.

Таким чином, система забезпечення фінансової безпеки машинобудівного підприємства представляє собою сукупність способів організації економічних відносин, застосовуваних суб'єктами забезпечення фінансової безпеки з метою захисту системи від зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах обмеженості ресурсів.

Структура системи забезпечення фінансової безпеки достатньо складна. Вона складається із сукупності елементів, що відповідають різноманітності відносин підприємства. Найважливішим елементом системи є фінансові інтереси, на захист яких націлене забезпечення фінансової безпеки. Наступним елементом є суб'єкти, об'єкти та предмет відносин забезпечення фінансової безпеки. Окремим блоком елементів є фінансовий моніторинг. Організація відносин у такий спосіб дає можливість забезпечити захист машинобудівних підприємств від внутрішніх і зовнішніх загроз, і таким чином досягти стабільного функціонування та розвитку.

5.5. Фінансова стратегія забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання на ринку

За умов кризових процесів та нестабільної ситуації в економіці важливим завданням розвитку підприємств є прогнозування їх майбутнього фінансового стану, оптимальний вибір стратегії та контроль за рівнем фінансових ризиків. Успішність машинобудівних підприємств, ефективне використання факторів виробництва, вартість капіталу і оцінка підприємств здійснюється менеджерами й інвесторами за допомогою певних економічних показників й визначається їх ростом. Можливості перспективного зростання свідчать про ефективне управління та правильний вибір стратегії розвитку.

Перспективний аналіз, заснований на математичному моделюванні, дозволяє побудувати детерміновані факторні моделі та відобразити взаємозв'язок між ключовими показниками, скласти прогнозні звіти, здійснити ситуаційний аналіз й аналіз чутливості. Одним із завдань фінансового прогнозування є побудова моделі, що відображає взаємозв'язки між показниками фінансового стану та сумою джерел коштів фінансування, а також поєднання цієї моделі з генеральною стратегічною фінансовою лігією та другорядними цілями.

Отримана в результаті реалізації методики формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії оцінка цих альтернатив дозволить запобігти загрозам втрати фінансових ресурсів і фінансової стійкості машинобудівного підприємства. Як відомо, розробка фінансової стратегії базується на ретроспективному і перспективному аналізі фінансового стану та діагностиці фінансового потенціалу. На фінансовий стан, а також стан та реалізацію фінансового потенціалу підприємств машинобудування впливає безліч різних чинників.

Зокрема, фінансовий стан підприємства характеризується інтегральним показником, на який впливають різні оцінні показники-індикатори, котрі розкривають різноманітні сторони фінансово-господарської діяльності – платоспроможність, стан і структуру капіталу, оборотність, прибутковість тощо.

Критичний огляд існуючих моделей стійкого зростання, запропоновані вченими [36, 74, 76, 78, 80, 82, 84] дає можливість констатувати, що ці моделі мають певні недоліки:

- вважається, що підприємство має стійку структуру капіталу, тому співвідношення позикового і власного капіталу залишається на рівні звітного року. Насправді збільшення обсягу реалізації викликає потребу чи надлишок у фінансуванні, що призводить до зміни фінансового важеля;

- зазначається, що всі активи будуть збільшуватись пропорційно обсягу реалізації. Очевидно, що зростання основного капіталу залежить від ступеня використання виробничих потужностей;

- показники ділової активності та рентабельності взаємопов'язані через прогнозований розмір виручки від реалізації. Так, задля досягнення запланованої оборотності активів при даному збільшенні обсягу реалізації необхідно змінити структуру активів;

- детерміновані моделі також не враховують людський фактор, тобто здібності менеджерів і найманих працівників до оптимізації використання ресурсів підприємства.

Окрім того, модель стійкого зростання має бути динамічною та дозволяти прогнозувати фінансовий стан за рахунок поліпшення її параметрів. Така модель повинна враховувати галузеві особливості, специфіку діяльності вітчизняних підприємств та детальну інформацію для аналізу. Для визначення тенденцій втрати з відновлення стійкого економічного розвитку необхідно побудувати ланцюжки показників, в основу яких треба покласти темпи їх зміни (відповідні індекси). Ці індекси показують зміни однойменного показника на кінець звітного періоду порівняно з його значенням на початок звітного періоду, або співвідношення прогнозного значення з базовим. Для розробки конкурентоорієнтованої фінансової стратегії в умовах кризи використання саме моделі стійкого розвитку дозволяє визначити максимальний приріст обсягу реалізації, обмежений темпом приросту прибутку і збереженням сформованої структури капіталу, що знижує загрозу порушення фінансової стійкості підприємства.

На нашу думку, формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії полягає в послідовному проходженні наступних фаз (див. рис. 5.24). На першій фазі визначається збалансоване співвідношення індексів обсягу реалізації, структури активів і капіталу. Для цього пропонуємо використовувати як базову – модель стійкого розвитку. За умов нестабільної економічної ситуації важливим завданням розвитку є прогнозування майбутнього фінансового стану, правильний вибір стратегії та контроль за рівнем фінансових ризиків. Концепція стійкого розвитку побудована на тому, що запланований темп приросту обсягу реалізації характеризує можливості машинобудівного підприємства в досягненні поставлених цілей, використовуючи наявні ресурси. Так, перша фаза формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії машинобудівного підприємства (вибір стратегічних показників формування фінансової стратегії) містить такі процедури: визначається фактичний індекс обсягу реалізації на кінець базового періоду; визначається індекс обсягу реалізації, обмежений індексом прибутку; здійснюється ідентифікація на збалансованість фактичного індексу обсягу реалізації та індексу обсягу реалізації, обмеженого індексом прибутку; приймається управлінське рішення щодо збалансованості зазначених індексів на основі двох критеріїв (див. рис. 5.25).

Друга фаза – формування стратегічних альтернатив, які базуються на декомпозиційній моделі. Розроблена декомпозиційна модель містить поєднання елементів моделей Р.С. Хігінса [69], Дюпона [69, 73] і оцінку фінансового ризику через досягнення встановленого рівня ключових показників: ефективності фінансової діяльності, ліквідності, фінансової стійкості, дивідендної політики, потреби у зовнішньому фінансуванні (див. рис. 5.26). **Запропонована декомпозиційна модель дозволяє встановити залежність між індексами: обсягу реалізації, обмеженого індексом прибутку I_{OP} та деякими змінними x_i ; рентабельності власного капіталу, капіталізації**

прибутку, рентабельності активів, рентабельності реалізації, оборотності активів, співвідношення позикового та власного капіталу.

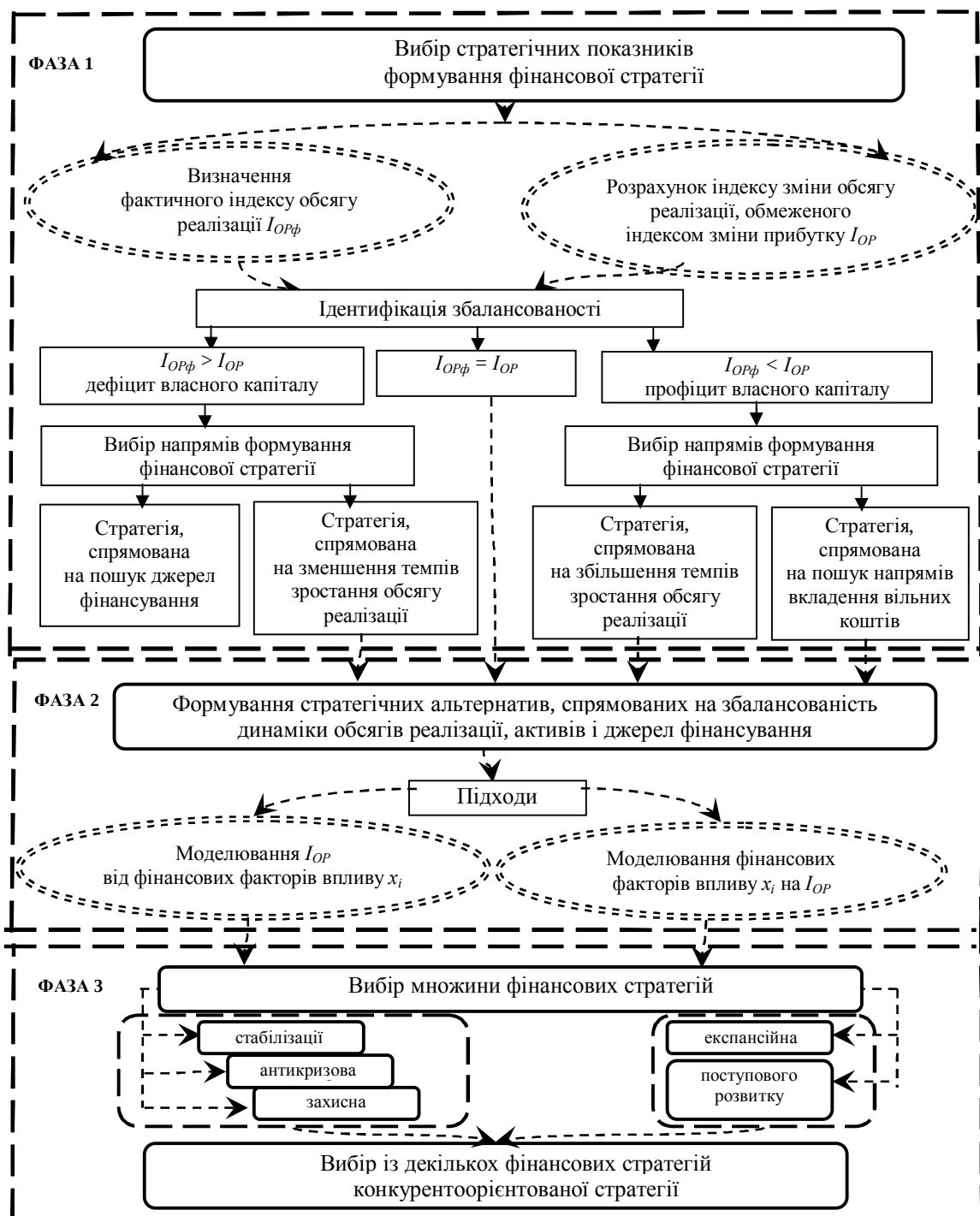


Рис. 5.25. Фази формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії машинобудівного підприємства*

* розроблено авторами розділу

Це дозволяє встановити залежність між перерахованими змінними і виявити ефективні альтернативи за критерієм фінансових ризиків.

Загалом, побудована декомпозиційна модель дозволяє визначити індекс обсягу реалізації для досягнення поставлених цілей (забезпечення фінансової безпеки, стабільності та конкурентоспроможності машинобудівного підприємства), враховує внутрішні можливості та фінансування зростання рентабельності реалізації.

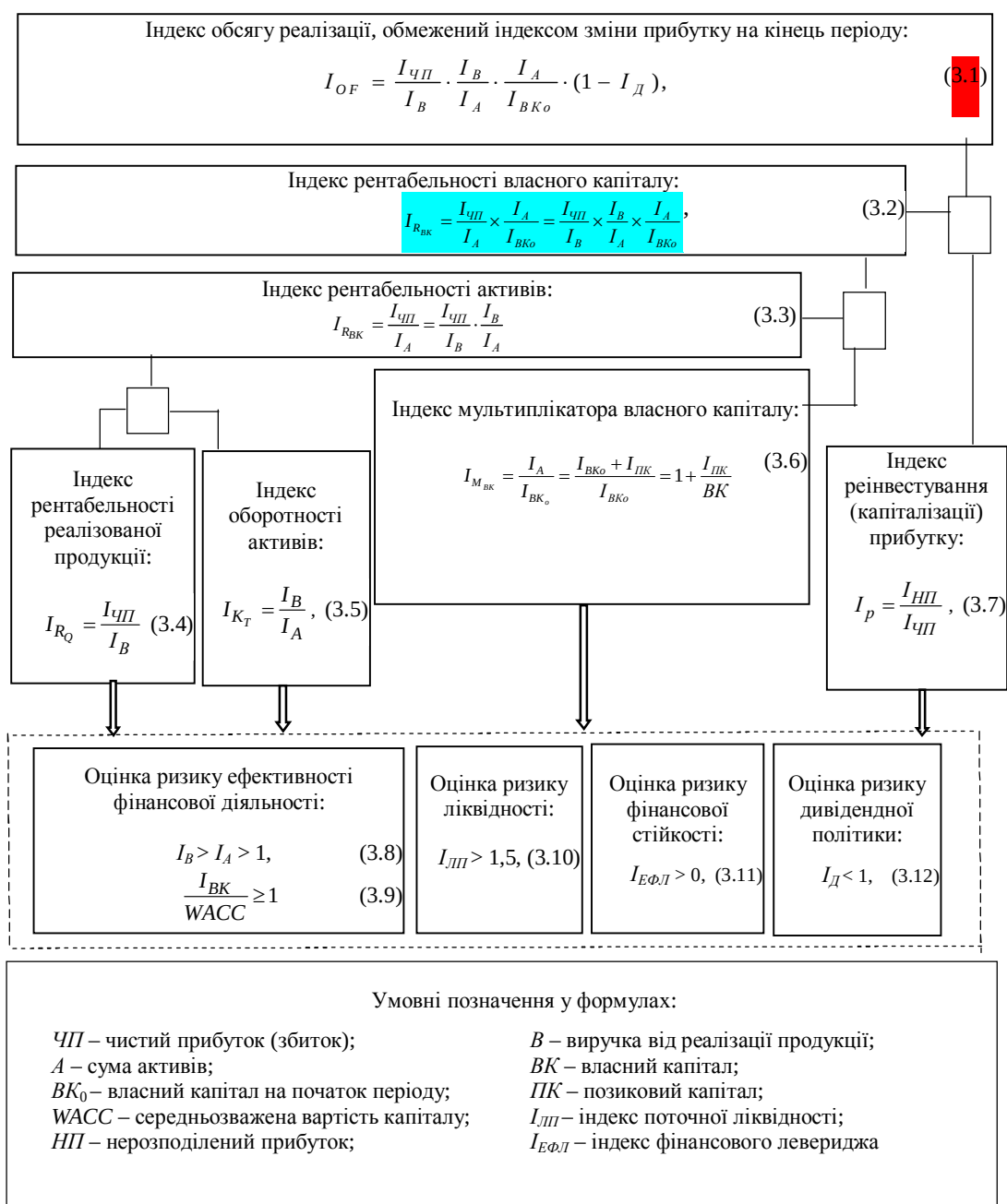


Рис. 5.26. Декомпозиційна модель ключових індексів стійкого розвитку та вибору фінансової стратегії машинобудівного підприємства*

* узагальнено та складено авторами розділу

Алгоритм реалізації системи показників декомпозиційної моделі має послідовність, наведену на рис. 5.27.



Рис. 5.27. Алгоритм реалізації системи показників декомпозиційної моделі формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства*

*розроблено авторами розділу

Щодо встановлення порогових значень фінансових ризиків, то для оцінки прийнятності цих ризиків необхідно обрати конкретні показники та встановлені нормативні межі їх зміни. На нашу думку, оцінку ризиків можна здійснювати за досягненням встановленого рівня таких показників, як ефективність фінансової діяльності, ризик ліквідності, фінансової стійкості та дивідендної політики.

Підвищення фінансового ризику характеризується: загрозою втрати платоспроможності (зниженням резервного запасу для компенсації боргів); підвищенням фінансового вантажу; скороченням рівня співвідношення доходності і вартості капіталу; зростанням рівня дивідендних виплат. Ризик ліквідності виникає внаслідок необхідності продажу частини оборотних засобів підприємства в результаті дефіциту грошових коштів для погашення кредиторської заборгованості. Із зростанням чистого оборотного капіталу ризик ліквідності зменшується.

Залежно від об'єкта всі ризики, що виникають в процесі управління оборотним капіталом, можна поділити на дві групи: 1) ризик ліквідності, зумовлений змінами в поточних активах (лівобічний ризик), викликаний дефіцитом грошових коштів, власних кредитних можливостей, виробничих запасів або зайвим обсягом поточних активів; 2) ризик ліквідності, зумовлений змінами в поточних зобов'язаннях (правосторонній ризик), викликаний високим рівнем кредиторської заборгованості, нераціональною структурою коротко- і довгострокових джерел позикових коштів. Рівень ризику ліквідності можна визначити за відповідними коефіцієнтами ліквідності.

Збільшення індексу фінансового левериджа ($I_{ПК/ВК}$), внаслідок зростання заборгованості, призводить до збільшення ризику фінансової стійкості. При цьому, зростання заборгованості впливає на збільшення рентабельності власного капіталу, але до того моменту, доки економічна рентабельність активів є вищою відсотків за кредитами і позиками. Це виражається через показник фінансового левериджа (ЕФЛ). Тому, важливо виявити таке співвідношення позикового і власного капіталу, при якому втрата фінансової стійкості була б мінімальною, а рівень прибутку на власний капітал був би найвищим.

Зниження рівня співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу, внаслідок зростання вартості капіталу або зниження доходності активів, призводить до збільшення ризику ефективності фінансової діяльності.

Третя фаза формування альтернатив фінансової стратегії полягає у виборі з безлічі альтернатив саме конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії за такими критеріями: індекс обсягу реалізації, обмежений індексом прибутку; прийнятний рівень фінансових ризиків. Нами виділено чотири типи альтернатив фінансових стратегій (А, В, С, D), які визначаються двома факторами: здатність фінансувати зростання обсягу реалізації; відношення до ризику (рис. 5.28).

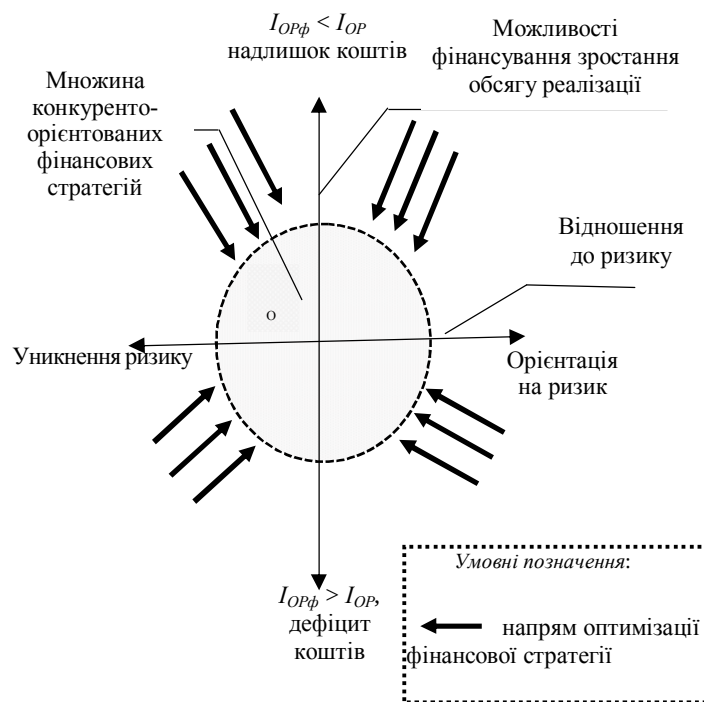


Рис. 5.28. Альтернативи фінансових стратегій машинобудівного підприємства*

*розроблено авторами розділу

Стратегії множини "А" та "В" характерні для тих машинобудівних підприємств, які повільно розвиваються, їх обсяги реалізації збільшуються повільніше, ніж здатність бізнесу фінансувати це зростання, тим самим генерується надлишок грошових коштів. Така ситуація дозволяє підняти планку допустимого рівня ризику.

Фінансові стратегії множини "А" спрямовані на попередження, локалізацію й уникнення ризику. Їх обирають підприємства, у яких досить стабільний рівень рентабельності, вони мають в своєму розпорядженні передові технології та кваліфікований персонал.

Фінансові стратегії множини "В" орієнтовані на ризик, властивий тим підприємствам, які обрали шлях реорганізації та реструктуризації, технічного переозброєння та реконструкції виробничої технологічної бази, організаційно-управлінських інновацій.

Стратегії множини “С” та “Д” властиві тим підприємствам, які відчувають нестачу грошових коштів для фінансування швидкого приросту обсягу реалізації. Високі темпи збільшення обсягу реалізації вимагають додаткових інвестицій, яких найчастіше бракує, і керівництво вимушене брати кредити, а відсутність спеціального механізму управління ними та високі темпи зростання неминуче призводять до банкрутства. Стратегії множини “С” пов’язані з реалізацією програм фінансового оздоровлення та відновлення платоспроможності, спрямовані на досягнення оптимальних критеріїв фінансових ризиків.

Стратегії множини “Д” орієнтовані на ризик, які дають можливість здійснити “прорив”, що вимагає зміни основних економічних характеристик і значних капіталовкладень. При цьому ризик великий, але доходи будуть значними (інакше немає сенсу ризикувати). Така, орієнтована на ризик, стратегія може на певній стадії стати заміною стратегіям множини “С” і активізувати новий етап життєвого циклу машинобудівного підприємства. Сучасна практика показує, що участь в ризикових проектах при нестійкому фінансовому стані, стає непоодиноким явищем у виробничому бізнесі, а в результаті підприємства доводяться до банкрутства.

Сформуємо альтернативи конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії досліджуваних машинобудівних підприємств Івано-Франківської області. Для цього, використовуючи результати діагностики фінансового потенціалу ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш”, ПАТ “Промприлад”, ПАТ “Івано-Франківський арматурний завод”, ПАТ “Локомотивремонтний завод”, ПАТ “Індуктор”, визначимо місця їх фінансових стратегій в множині альтернатив за критеріями фінансових ризиків.

Застосовуємо методичний підхід щодо формування фінансової стратегії, запропонований нами в п. 2.3, а також наведені вище фази формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії машинобудівних підприємств (див. рис. 5.27).

Таблиця 5.13

Фактичні індекси обсягу реалізації ($I_{ОРф}$) та індекси зміни обсягу реалізації, обмежені індексами зміни прибутку ($I_{ОР}$), машинобудівних підприємств Івано-Франківської області (2013–2014 рр.)*

Індекс	Підприємство				
	ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш” (А)	ПАТ “Промприлад” (Б)	ПАТ “Івано-Франківський арматурний завод” (В)	ПАТ “Локомотивремонтний завод” (Г)	ПАТ “Індуктор” (Д)
2013 р.					
1. Обсягу реалізації $I_{ОРф}$	1,263	1,032	0,767	0,698	2,320
2. Зміни обсягу реалізації, обмежені індексом зміни прибутку $I_{ОР}$	–0,082	–0,143	–30,8	0,030	0,144
2014 р.					
1. Обсягу реалізації $I_{ОРф}$	0,954	1,045	0,985	1,312	1,126
2. Зміни обсягу реалізації, обмежені індексом зміни прибутку $I_{ОР}$	–0,066	0,106	–0,371	0,003	0,012

*розроблено авторами розділу

Для визначення стратегічного показника формування фінансової стратегії на машинобудівних підприємствах у 2013–2014 рр. виконаємо розрахунок фактичного індексу обсягу реалізації $I_{ОРф}$ та індексу зміни обсягу реалізації, обмеженого індексом зміни прибутку $I_{ОР}$, здійснено ідентифікацію отриманих значень на збалансованість (див. табл. 5.13).

Таблиця 5.14

Оцінка ефективності фінансової стратегії машинобудівних підприємств (2013–2014 рр.)*

Контрольований індикатор	Індикативне значення	Фактичне значення	Відхилення	Дискретний бал	Сума балів
ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаи”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,78	–0,22	7	39
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	1,05	0,05	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	0,74	–0,26	7	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	0,75	–0,25	7	
5. Індекс оборотності активів	1	0,99	–0,01	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Промприлад”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	–1,01	–2,01	0	18
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	1,24	0,24	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	–0,81	–1,81	0	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	–0,83	–1,83	0	
5. Індекс оборотності активів	1	0,98	–0,02	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Івано-Франківський арматурний завод”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	10,88	9,88	9	17
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	–0,04	–1,04	0	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	–287,75	–288,75		
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	–329,7	–330,7	0	
5. Індекс оборотності активів	1	0,87	–0,13	8	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Локомотиво-ремонтний завод”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,10	–0,90	1	21
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	1,00	–	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	0,10	–0,90	1	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	0,08	–0,92	1	
5. Індекс оборотності активів	1	1,27	0,27	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Індуктор”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,39	–0,61	4	31
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	0,94	–0,06	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	0,41	–0,59	5	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	0,40	–0,60	4	
5. Індекс оборотності активів	1	1,04	0,04	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	

*розроблено та розраховано авторами розділу

Аналіз фінансової діагностики машинобудівних підприємств показав, що значення фактичних індексів обсягу реалізації $I_{OP\phi}$ в 2013 р. перевищує значення індексів зміни обсягу реалізації, обмежених індексами зміни прибутку I_{OP} , тобто $I_{OP\phi} > I_{OP}$ на всіх досліджуваних підприємствах. У 2014 р. таке перевищення знов притаманне всім підприємствам, окрім ПАТ “Промприлад”.

Профінансовано таке перевищення за рахунок збільшення зобов'язань, що призвело до зниження фінансової стійкості зазначених підприємств. За умов фінансової кризи, коли позикові засоби обмежені та попит на продукцію знижується, потрібно планувати індекси зміни обсягу реалізації, орієнтовані, в основному, на власні джерела фінансування в межах допустимих фінансових ризиків.

За результатами оцінки існуючих фінансових стратегій досліджуваних машинобудівних підприємств виявлено їх місця в безлічі фінансових стратегій. Так, у 2013 р. стратегії множини “С” властиві підприємствам, які відчувають нестачу грошових коштів для фінансування швидкого приросту обсягу реалізації, а саме ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливш””, ПАТ “Промприлад”, ПАТ “Івано-Франківський арматурний завод”, ПАТ “Локомотиворемонтний завод”, ПАТ “Індуктор”. В 2014 р. підприємствам ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливш””, ПАТ “Івано-Франківський арматурний завод”, ПАТ “Локомотиворемонтний завод”, ПАТ “Індуктор” притаманні стратегії множини “Д”. Лише ПАТ “Промприлад” в 2014 р. перейшов у множину стратегій “В”, оскільки $I_{OP\phi} < I_{OP}$, можливо було обрано шлях реорганізації та реструктуризації, технічного переозброєння й реконструкції виробничої технологічної бази, організаційно-управлінських інновацій.

Як зазначалося, в основу розрахунку стійкого розвитку машинобудівних підприємств, окрім запропонованих індексів, покладено критерії ризику: ефективності фінансової діяльності, ліквідності, фінансової стійкості, дивідендної політики.

Визначимо значення перерахованих змінних, за якими побудовано декомпозиційну модель ключових індексів стійкого розвитку та реалізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств (див. табл. 5.14).

Встановимо дискретні бали відповідно до оціночного діапазону, запропонованого нами в роботі. Так, дискретні бали від “0” до “3” характеризують зону кризових станів. Зона від “3” до “5” характеризується як задовільні показники, що знаходяться нижче середньогалузевого значення. Дискретному балу “5” відведена роль рубежу. Цей бал відображає середньогалузеві показники контрольованих індикаторів машинобудівних підприємств. Оціночний інтервал дискретних балів від “5” до “7” вказує на підвищені значення контрольованих індикаторів (вище середньогалузевих). Діапазон балів “8” та “9” ототожнюється з серйозними досягненнями ефективності діяльності машинобудівних підприємств.

За результатами оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії машинобудівними підприємствами Івано-Франківської області, видно, що в 2013–2014 рр. найкращі значення контрольованих індикаторів отримало підприємство ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливш””. Йому характерний діапазон балів від семи до дев'яти, що свідчить про вищі за середньогалузеві значення деяких контрольованих індикаторів, а це ототожнюється з серйозними досягненнями ефективності діяльності цього підприємства. Можна відзначити ПАТ “Індуктор”, діапазон балів якого коливається в межах від 4 до 9, що свідчить про деякі задовільні показники, які знаходяться нижче середньогалузевих значень. В той же час, йому притаманні серйозні досягнення в ефективності діяльності за індексами мультиплікатора власного капіталу та оборотності активів.

Розрахунок ключових індексів стійкого розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств дає можливість встановити фактичні значення та границі зміни фінансових ризиків, на які слід орієнтуватися цим підприємствам при виборі конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

**Значення фінансових ризиків у виборі конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії
машинобудівних підприємств Івано-Франківської області (2013–2014 рр.)***

Контрольований індикатор	Індикативне значення	Фактичне значення	Відхилення	Дискретний бал	Сума балів
ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливмаш”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,78	–0,22	7	39
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	1,05	0,05	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	0,74	–0,26	7	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	0,75	–0,25	7	
5. Індекс оборотності активів	1	0,99	–0,01	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Промприлад”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	–1,01	–2,01	0	18
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	1,24	0,24	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	–0,81	–1,81	0	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	–0,83	–1,83	0	
5. Індекс оборотності активів	1	0,98	–0,02	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Івано-Франківський арматурний завод”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	10,88	9,88	9	17
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	–0,04	–1,04	0	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	–287,75	–288,75		
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	–329,7	–330,7	0	
5. Індекс оборотності активів	1	0,87	–0,13	8	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Локомотиво-ремонтний завод”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,10	–0,90	1	21
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	1,00	–	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	0,10	–0,90	1	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	0,08	–0,92	1	
5. Індекс оборотності активів	1	1,27	0,27	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	
ПАТ “Індуктор”					
1. Індекс рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,39	–0,61	4	31
2. Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)	1	0,94	–0,06	9	
3. Індекс рентабельності (збитковості) активів	1	0,41	–0,59	5	
4. Індекс рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	1	0,40	–0,60	4	
5. Індекс оборотності активів	1	1,04	0,04	9	
6. Індекс дивідендних виплат	1	–	–	–	

* розроблено та розраховано авторами розділу

Загалом оцінку ризику ефективності конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії машинобудівних підприємств (табл. 5.16), можна здійснити через перевірку додержання умови, за якої індекс прибутку має перевищувати індекс виручки від реалізації, а останні повинні бути вищими за індекс активів (майна):

$$I_{\text{ЧП}} > I_B > I_A > 1. \quad (5.53)$$

Таблиця 5.16

Оцінка ризику ефективності конкурентоорієнтованої фінансової стратегії машинобудівних підприємств (2013–2014 рр.)*

Підприємства	Ризик ефективності фінансової стратегії: $I_{\text{ЧП}} > I_B > I_A > 1$		Плановий захід з нейтралізації ризику
	2013 рік	2014 рік	
ТОВ “Машинобудівний завод “Автоливш”	$0,71 < \mathbf{1,26} > \mathbf{0,97} < 1$	$0,72 < 0,95 < 0,96 < 1$	Збільшення індексів виручки від реалізації та чистого прибутку. Оптимізація фінансового потенціалу підприємств
ПАТ “Промприлад”	$0,71 < \mathbf{1,03} > \mathbf{0,9} < 1$	$-0,86 < 1,05 < 1,06 > 1$	
ПАТ “Івано-Франківський арматурний завод”	$\mathbf{1,48} > \mathbf{0,77} < 0,92 < 1$, у т.ч. $I_{\text{ЧП}} > I_A$: $\mathbf{1,48} > \mathbf{0,92}$	$-324,7 < 0,98 < 1,13 > 1$	
ПАТ “Локомотив-ремонтний завод”	$0,42 < 0,70 < 0,96 < 1$	$0,1 < \mathbf{1,31} > \mathbf{1,03} > 1$	
ПАТ “Індуктор”	$0,42 < \mathbf{2,32} > \mathbf{1,13} > 1$	$0,45 < \mathbf{1,13} < \mathbf{1,08} > 1$	

*розроблено та розраховано авторами розділу (виділено часткове виконання нерівностей щодо значень відповідних індексів, які знаходяться в межах порогових значень)

Перше співвідношення (індекс чистого прибутку збільшується випереджувальними темпами порівняно з індексом виручки) означає зростання індексу рентабельності діяльності.

Друге співвідношення (індекс виручки зростає випереджувальними темпами порівняно з індексом активів) означає прискорення оборотності активів. Випереджальні темпи індексу чистого прибутку порівняно зі збільшенням індексу активів ($I_{\text{ЧП}} > I_A$) означають збільшення індексу чистої рентабельності активів.

Виконання **останньої нерівності** характеризує розширення фінансового потенціалу. Його досягнення має бути перспективною метою діяльності машинобудівних підприємств. Зазначимо, що в межах року допустимим є відхилення від цього співвідношення тоді, коли воно спричинене зменшенням дебіторської заборгованості або оптимізацією активів і запасів. З результатів видно, що на всіх підприємствах запропонована нерівність **(B.13)** повністю не виконується, тобто в 2013–2014 рр. їх діяльність здійснювалась під впливом різних фінансових ризиків. З поміж цих підприємств слід відмітити деякі позитивні тенденції в 2014 р. на ПАТ “Локомотив-ремонтний завод” і ПАТ “Індуктор”.

На основі проведених розрахунків (оцінки ефективності фінансової стратегії та оцінки ризику ефективності конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії) та результатів діагностики фінансового потенціалу і конкурентоспроможності досліджуваних підприємств, вважаємо за необхідне запропонувати кожному з аналізованих підприємств фінансову стратегію для забезпечення конкурентних переваг на основі використання логічної схеми формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства (див. рис. 5.29).

Логічним наслідком попередніх етапів роботи є підготовка висновків про стан ефективності фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг машинобудівних підприємств і пріоритетах інноваційних управлінських дій. Ґрунтуючись на вказаних підходах, висновки про стан ефективності фінансової стратегії і характер впливу управлінських дій на бізнес-процеси повинні передбачати три черги реалізації заходів щодо вдосконалення господарської діяльності досліджуваних підприємств.

Перша черга управлінських заходів має носити антикризовий, невідкладний характер і припускає націленість на ті сторони діяльності, які визначаються індикаторами, що мають

значення дискретних балів “3” і менше. Друга черга управлінської активності повинна передбачати заходи, що чинять позитивний вплив на індикатори, що мають значення “4” та “5”. У рамках другої черги передбачається доведення контрольованих індикаторів до середньогалузових показників. Третя черга повинна передбачати заходи, що носять системний характер, які мають кардинально підвищити ефективність господарської діяльності підприємств.

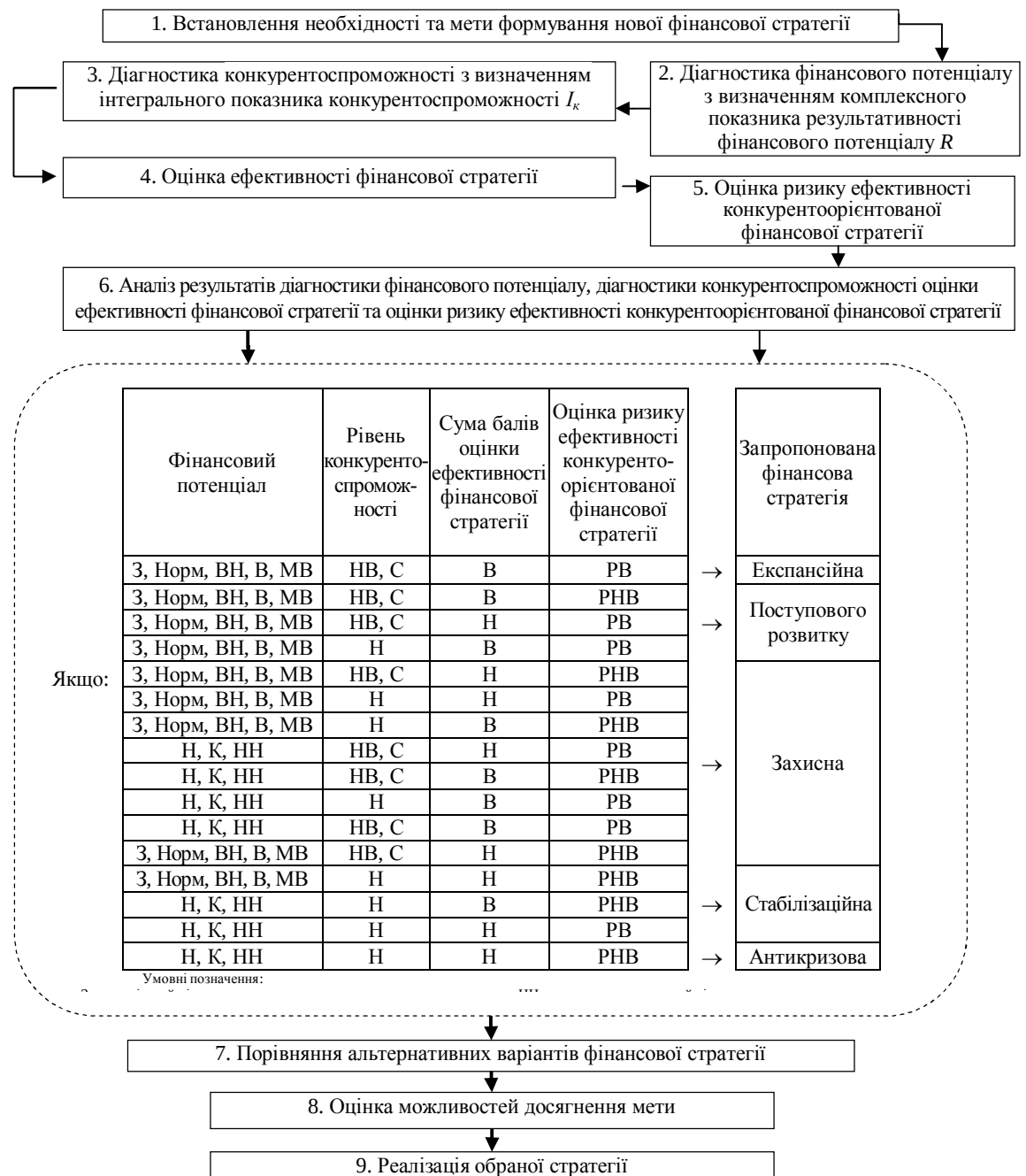


Рис. 5.29. Логічна схема формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства для забезпечення конкурентних переваг*

* розроблено авторами розділу

Пропонований алгоритм у такому разі розглядається як спосіб пошуку найбільш перспективних напрямів інноваційних управлінських дій, спрямованих на кардинальне підвищення ефективності діяльності підприємств, і тому є основою адекватних управлінських рішень в зоні пошуку резервів. Процес пошуку резервів підвищення ефективності залежно від міри організації можна охарактеризувати як “системний” процес або процес “вибору чинників зростання ефективності під вирішення окремої проблеми”. Обидва підходи дуже продуктивні, але водночас, результативність системного процесу значніше і більше відображає завдання стратегії розвитку, оскільки позитивні результати вдосконалення окремих напрямів, отримані в результаті системного процесу, не підсумовуються, а дуже істотно потенціюються один одним.

Вибір чинників зростання ефективності для вирішення часткових проблем – найбільш спрощений спосіб пошуку резервів у рамках окремих управлінських дій. Він полягає в тому, що згідно з виявленими в результаті діагностики індикаторами, які відрізняються низькими показниками, формується стратегія їх корекції. Для виявленого “проблемного” показника підбираються широко поширені заходи економічної корекції.

Арсенал можливих заходів для машинобудівних підприємств Івано-Франківської області наведено в таблиці 5.17. Наведені контрольовані індикатори конкурентоорієнтованої фінансової стратегії машинобудівних підприємств і перелік основних заходів, що визначають їх зростання, дають змогу розглядати резерви підвищення ефективної діяльності машинобудівних підприємств, а також є основою для формування єдиної комплексної стратегії перетворень.

Таблиця 5.17

**Перелік заходів, спрямованих на підвищення ефективності фінансової стратегії
у забезпеченні конкурентних переваг машинобудівних підприємств**

Індикатор фінансової стратегії	Основний захід
Прибутковість господарської діяльності	Ефективний контроль за ціноутворенням (контроль за точкою беззбитковості). Податкова оптимізація. Підвищення ефективності використання кредитних ресурсів. Інтенсифікація технологічних процесів. Оптимізація розміщення виробничих об'єктів. Впровадження ефективного устаткування, ресурсозберігаючих заходів тощо
Ділова активність	Оптимізація структури послуг. Виявлення і ліквідація надмірних запасів. Контроль за виконанням договірних зобов'язань (терміни постачання, терміни оплати тощо). Розвиток системи факторингу (поступка заборгованостей банкам). Стимулювання фондівіддачі. Оптимізація фондоозброєності тощо
Ефективність управління	Підвищення ефективності контролю і управління. Витратами. Вдосконалення методів оплати праці. Розвиток мотиваційних систем на підприємстві. Підвищення ефективності використання площі. Оптимізація нормованих завдань підрозділам, співробітникам тощо
Ринкова стійкість	Оптимізація запасів. Підвищення частки власних засобів в розрахунках. Забезпечення фінансового покриття реалізації за пільговими тарифами. Контроль за платоспроможністю. Максимізація оборотності активів тощо

Внаслідок цього, основою процесу вдосконалення ефективності діяльності підприємств є такі складові:

- необхідність вдосконалення виробництва – існує потреба в ефективному використанні часових і матеріальних ресурсів. Важливо підкреслити, що не слід ототожнювати поняття “ефективне використання ресурсів” з терміном “економія ресурсів”;
- вдосконалення виробництва може розглядатися як перспектива впровадження ефективнішого устаткування;

– здатність керівництва (менеджерів) бачити проблеми і перспективи, ставити перед персоналом завдання, що відповідають вирішуваним проблемам, і забезпечувати контроль за отриманим результатом. Таким чином, можна зробити акцент на важливості адекватного рівня професійної кваліфікації співробітників, необхідного для здійснення стратегії вдосконалення ефективності діяльності та вдосконалення стратегії управління;

– продуманий підхід як до управління основним виробництвом, так і до управління супутньою інфраструктурою, що розглядається в якості резерву підвищення прибутковості підприємства;

– характер використання ресурсів, що використовуються, тобто, ефективності фінансового менеджменту. Використання резервів наявних основних фондів відображається в показниках приросту: фондівіддачі; швидкості обороту засобів (у т.ч. оборот товарних запасів), доходів і витрат. Виявлення резервів фінансового менеджменту пов'язане з вивченням складу і динаміки основних фондів, характеру їх використання в діяльності.

Ефективність використання оборотних коштів може бути збільшена за допомогою гнучкого ціноутворення, постачальницької політики, що мінімізує число посередників, оптимізації порядку взаєморозрахунків. Окрім цього, чинником підвищення фондівіддачі є управління запасами за допомогою ділення їх на запаси із залежним і з незалежним попитом, на поточні запаси, резервні і сезонні запаси;

– серйозним резервом в області управління трудовим колективом є оптимізація виробничого навантаження працівників. Ця проблема має декілька аспектів. В першу чергу, вкрай важливо в умовах ринкової системи господарювання мати можливість управляти витратами і, оскільки в структурі більшості підприємств фонд заробітної плати і нарахування на нього є істотними статтями витрат, необхідно встановити відповідність розміру заробітної плати працівників обсягу виконаної роботи. Практика використання тарифної сітки серйозним чином стримує вирішення цієї проблеми. Другий аспект цього питання пов'язаний з тим, що відсутність встановлення відповідності розміру заробітної плати з обсягом виконаної роботи свідчить про відсутність серйозних мотивуючих чинників, націлених на зростання ефективності діяльності в цілому.

Як відомо, резервами підвищення ефективності використання трудових ресурсів виступають: встановлення відповідності чисельності і складу зайнятих характеру і обсягам виконуваних робіт; відповідність рівня кваліфікації виконуваним видам робіт; підвищення культурно-технічного рівня працюючих; хронометраж і фотографія робочого дня зайнятих; дисципліна праці; нормування діяльності і встановлення обґрунтованих систем оплати праці, витрат на соціальне, медичне страхування. Узагальнюючий показник – частка коштів на оплату праці у витратах діяльності підприємства. Інший синтетичний показник – продуктивність праці зайнятих в цілому і за категоріями. При цьому розглядається темпи зростання і приросту продуктивності у зіставленні з організаційними заходами щодо реалізації даного чинника, що дозволяє оцінити ефективність управління чинниками зростання результативності діяльності машинобудівного підприємства.

При реалізації виявлених резервів необхідно розрізняти об'єктивно виявлені ресурси підвищення ефективності і організаційно-технічні заходи по їх реалізації, результативність яких цілком визначається компетенцією осіб, що їх здійснюють.

Отже, запропонований оціночний апарат на основі декомпозиційної моделі дозволяє здійснювати дослідження критеріїв ефективності та стійкості на предмет можливого їх використання в процедурі формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії машинобудівних підприємств. Вважаємо, що головною метою конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії є підтримка надійного і ефективного функціонування підприємств. Тому необхідний підхід до формування такої стратегії, що забезпечить досягнення та підтримку фінансової ефективності, стійкості, ліквідності на основі збалансованості індексів чистого прибутку, виручки від реалізації, активів і структури джерел фінансування за критеріями фінансових ризиків.

Використання фінансових ризиків як критеріїв вибору фінансової стратегії дозволить менеджерам виявити причини недостатньо високих показників ефективності, що, у свою, чергу, є орієнтиром для розвитку пріоритетних напрямів інноваційних управлінських дій. І, як наслідок, дає можливість керівникам таких підприємств оперувати запропонованим оціночним апаратом і економічно зважено планувати діяльність підприємства, а також оперативно приймати ефективні управлінські рішення. Розроблений алгоритм управлінських заходів дозволяє коригувати діяльність машинобудівних підприємств як за окремими, так і за підсумковими показниками ефективності їх фінансової стратегії.

Необхідність постійного аналітичного дослідження підприємств для визначення наявності та глибини кризи, шляхів та засобів їх виведення з кризового стану не викликає сумнівів. Адже, своєчасне виявлення кризових явищ є запорукою оперативного реагування на відхилення, усунення та запобігання негативним наслідкам функціонування підприємств за умов швидкозмінного зовнішнього середовища. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. А керівництву машинобудівних підприємств необхідно мати заздалегідь спроектовані механізми фінансової стабілізації у забезпеченні конкурентних переваг.

5.6. Методи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства

Основними структурними елементами національної економіки, що мають одне з ключових значень у забезпеченні економічної та політичної безпеки країни, її економічної незалежності, підвищенні добробуту населення являються підприємства. Разом із тим, слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства потерпають від значних фінансово-економічних проблем, вирішення яких вимагає нагальної розробки нових та вдосконалення вже існуючих форм, методів, інструментів і прийомів управління, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Саме тому, актуальним є питання прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечили б ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та його стійкий розвиток в умовах невизначеності та ризику.

Динамічність і мінливість економічного середовища вимагають удосконалення системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, основними завданнями якої є: забезпечення ефективного формування, розподілу й використання фінансових ресурсів у відповідності до визначених пріоритетів стійкого розвитку підприємства, зростання обсягів виробництва й реалізації, рівня прибутковості, капіталізації; відновлення платоспроможності, фінансової стійкості; максимізації ринкової вартості підприємства.

Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства включає: аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, структурування функцій і бізнес-процесів, виявлення ключових компетенцій, вибір методу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, аналіз ринку послуг за вибраним методом управління, вибір форми організації співпраці із контрагентами з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства.

В сучасних умовах господарювання побудова ефективної моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства не можлива без використання нових методів та інструментів здатних мінімізувати та нівелювати вплив негативних чинників на показники їх розвитку. Особливе місце в процесі адаптації підприємств до нестабільності зовнішніх умов займають сучасні технології менеджменту, зокрема, пов'язані з використанням аутсорсингу, інсорсингу, аутстафінгу, бенчмаркінгу. Застосування нових методів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства спрямоване на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та здатності підприємства до впровадження інновацій, пошук нових ринкових можливостей та загалом збільшення прибутковості.

Розглянемо більш детально сутність сучасних методів управління фінансово-господарською діяльністю, визначимо їх переваги та недоліки, а також можливості застосування у діяльності вітчизняних підприємств.

Поняття “аутсорсинг” є відносно новим і з’явилося в практиці управління у 1980-х роках, натомість до теорії управління серйозно увійшло у 90-ті роки. Воно невід’ємно супроводжує розвиток виробничої діяльності, адже господарська діяльність, навіть в її простих формах, спирається на взаємодії різних господарських суб’єктів.

Перші прояви аутсорсингу як форми делегування повноважень почали з’являтися у період розвитку ремісництва. Справа ремісника залежала від постачальників сировини для його продукції, інших ремісників, а також споживачів його товарів. Отже, діяльність ремісників розвивалась у складній системі зв’язків, незважаючи на це вони могли залишатись відносно незалежними, оскільки визначником їх позиції були передовсім особисті кваліфікації і вміння, іноді також талант, а не засоби праці. Реміснича свобода спиралася на те, що – використовуючи сучасну термінологію – показники, що впливали на якість та конкурентоспроможність продукції були зв’язані з його особою, а не із засобами.

Промислова революція радикально змінила цю систему. Джерелом конкурентної переваги стало володіння сучасними, продуктивними виробничими засобами. Машини перейняли від людини її ключові компетенції. Власник виробничих засобів переймав контроль над виробничою діяльністю, черпаючи з цього користь як із причини зростання продуктивності, так і з появи нових методів діяльності, нової технології і організації праці.

В кінці XIX на початку XX ст. були організовані найважливіші галузі господарської діяльності у формі великих підприємств, контрольованих власниками капіталу. Концентрація господарської діяльності і капіталу зумовлювали подальший розвиток цих компаній, що дозволило розширити організаційний контроль на незалежних господарських партнерів. Таким чином почали виникати, з одного боку, великі, організаційно з інтегровані підприємства, з іншого – зменшується ринок коопераційних послуг, що спричиняє регрес аутсорсингу.

До 60-х років XX ст. тривають процеси домінування великих господарських організацій. До пошуку нових рішень змусили невдачі в раціоналізації діяльності цих організацій. Вони були спрямовані у багатьох напрямках, а одним із них була орієнтація на зменшення розмірів організації при одночасному збереженні її сили і господарської позиції. У 60-ті роки XX ст. відбувався розвиток концернів або холдингів, тобто капітальних структур господарської діяльності в їх різноманітних формах. Одночасно здійснювалися спроби обмеження глибини перетворення, охопленого організаційними і капітальними структурами, через передачу частини господарських завдань незалежним ринковим партнерам: постачальникам, кооперантам і надавачам послуг. Своє вираження ці пошуки знайшли у розробленій на той час концепції “купити чи зробити” (англ. *make or buy*) у 60- та 70-х роках XX ст. Ключові вміння знову починають набирати вагомого значення. Спричинений науково технічним прогресом економічний розвиток і пов’язана з ним конкуренція змушували до ефективності діяльності, в результаті чого основна увага та контроль приділялися лише ключовим процесам діяльності. Відроджується та розвивається ринок коопераційних послуг, створюючи нові можливості розвитку вибору форм ведення господарської діяльності, що дає змогу відродитися аутсорсингу, але вже у сучасній формі.

Піонером сучасного аутсорсингу визнається фірма EDS Росса Перо, яка у 1963 році першою запропонувала концерну Frito-Lay послуги, що полягали у платній реалізації його інформаційних функцій. Цю послугу було визначено тоді як управління обладнанням (англ. *facilities management*). Тому до сьогодні аутсорсинг асоціюється передусім із виокремленням інформаційних функцій зі структури підприємства [22].

В результаті цих подій інші компанії почали пропонувати підприємствам свої послуги з реалізації певних функцій на платній основі. Невдовзі виявилось, що для більшості функцій підприємства існує альтернатива їх реалізації незалежними спеціалізованими надавачами послуг.

Поняття аутсорсингу в практику було впроваджено у 80-х роках минулого сторіччя концерном General Motors в якості забезпечення зовнішнього постачання частин. Практика і теорія аутсорсингу значно розвинулись у 90-х роках ХХ ст. Однією з важливих причин цього розвитку було розповсюдження у Сполучених Штатах Америки концепції управління, скерованого на зростання вартості для акціонерів (англ. *shareholders value management*), яка забезпечує підвищення ефективності.

Аутсорсинг являє собою послідовність організаційних рішень, суть яких полягає у передачі деяких раніше самостійно реалізованих організацією функцій або видів діяльності, для виконання зовнішній організації або, як прийнято говорити, «третій стороні», або ж виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських тощо) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, яка має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди [5]. Тобто, аутсорсинг передбачає укладання угоди між замовником і поставальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій змовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу [6].

Застосування аутсорсингу дає можливість сконцентруватися на основних цілях бізнесу, тобто на тих, які безпосередньо приносять прибуток або є ключовими для підприємства; підвищити якість виконання окремих функцій або бізнес-процесів; скорочення витрат на утримання обладнання та оплату праці штатних працівників, що виконують допоміжні функції; вивільнення внутрішніх ресурсів для вирішення інших завдань; загальне зниження собівартості продукції; збільшення швидкості виходу на ринок товарів або послуг; розширення доступу до новітніх технологій та інструментів для виконання покладених завдань.

Аутсорсингу як і будь-якому іншому виду кооперації між підприємствами притаманні певні ризики та загрози, зокрема, це втрата контролю над власними ресурсами підприємства; втрата керівництвом компанії функції нагляду за певною частиною бізнесу, що може призвести до прийняття неадекватних управлінських рішень. Крім того, істотними недоліками є можливе збільшення витрат при передачі другорядних функцій, зниження якості їх виконання при несумлінності аутсорсера, ризик витоку інформації, а також відсутність чіткого законодавчого визначення і регулювання процесів аутсорсингу на вітчизняному ринку.

Аутстафінг (англ. *outstaffing* у перекладі означає “out” – вивід, “staffing” – штат, тобто виведення за штат) поширюється в галузі кадрового адміністрування з виведення персоналу за штат компанії замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера. При цьому провайдер бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії, виплату заробітної плати з відрахуванням зарплатних зборів до соціальних фондів, виконання норм трудового законодавства України (прийом на роботу, звільнення, рішення трудових спорів тощо), оформлення щорічних відпусток, лікарняних листів, відряджень, здійснення соціального і медичного страхування. У свою чергу працівники продовжують працювати на своєму робочому місці та виконувати свої посадові обов’язки, але обов’язки роботодавця стосовно до них виконує вже провайдер, тобто працівники укладають трудові договори не із замовником, а з провайдером [4].

Аутстафінг допомагає підприємствам вирішувати наступні завдання:

- регулювати чисельність працівників, не виходячи за рамки офіційного штатного розкладу;
- знизити витрати на роботу з персоналом при створенні філіальної мережі або представництва, специфіка діяльності яких (наприклад, неповне завантаження співробітників) часто не дозволяє ефективно використовувати працю кваліфікованих фахівців;
- реалізовувати тимчасову потребу компанії у висококваліфікованих фахівцях або в працівниках з рідкісною спеціальністю при виконанні короткотермінових і середньострокових проектів для зовнішнього замовника [5];
- знизити витрати підприємства на ведення кадрового обліку і розрахунку заробітної плати;
- мінімізувати податкові платежі із заробітної плати для підприємств, що перебувають на загальній системі оподаткування.

Основними загрозами використання аутстафінгу у практиці вітчизняних підприємств є висока вартість послуги у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників; загроза витоку комерційної інформації; слабка мотивація і невисока зацікавленість в результатах праці найманого фахівця, проблеми дотримання трудової дисципліни виведеними за штат працівниками.

Інсорсинг – це традиційна орієнтація в ресурсному забезпеченні підприємства, що передбачає створення послуги за рахунок власних коштів та інших ресурсів підприємства. Інсорсинг передбачає створення і “споживання” відповідної професійної послуги власними силами підприємства[5]. Крім того, інсорсинг дозволяє розширювати діяльність підприємства або його підрозділів шляхом додаткового завантаження наявних потужностей або активів. Тобто передбачає обслуговування як виключно власних потокових процесів, так і в поєднанні з цим, додаткове використання частини потужностей підприємства на стороні.

Основними ризиками інсорсингу є: зростання витрат підприємства, розширення штату працівників для забезпечення належного виконання усіх функцій та бізнес-процесів, збільшення податкового навантаження підприємства, обмежена можливість використання підприємством ноу-хау і нових технологій через зменшення обсягів фінансових ресурсів підприємства, зменшення організаційної гнучкості діяльності підприємства та підвищення рівня ризиків.

Бенчмаркінг – це постійне вимірювання та порівняння окремо взятого бізнес-процесу із еталонним процесом провідної організації з метою збору інформації, що може допомогти даному підприємству визначити цілі свого вдосконалення та здійснити заходи щодо поліпшення роботи [20].

Орієнтирами для бенчмаркінгу можуть бути: скорочення витрат; зниження цін; збільшення обсягів продажу; збільшення частки компанії на ринку; завоювання нових ринків; створення нових каналів збуту продукції; продаж або закриття збиткових відділень або виробництв; розробка нових товарів і послуг; підвищення ефективності та продуктивності; підвищення відповідальності працівників; зміна організаційної структури тощо [20].

Застосування бенчмаркінгу дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства залежно від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов; сприяє використанню досвіду конкурентів в організації та управлінні фінансово-господарською діяльністю; підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Перевагами бенчмаркінгу є: комплексність дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, поєднання аналітичної та прикладної спрямованості методу дослідження та універсальність. Разом з тим, можна виділити ряд проблем, що перешкоджають успішному проведенню бенчмаркінгу, а саме: часові обмеження, нестача ресурсів; конкурентні бар'єри, недоступність чи важко доступність необхідної інформації про конкурентів; нестача управлінських та професійних кадрів; недосконалість планування та короткострокові очікування [20].

Таким чином, застосування сучасних методів та інструментів управління фінансово-господарською діяльністю в практиці вітчизняних підприємств дозволить оптимізувати витрати підприємства, раціонально розподіляти наявні ресурси, забезпечити лідерство в конкурентній боротьбі, а також можливості швидкої адаптації підприємства до динамічних умов ринку та його інтеграції з ринками сусідніх країн. Незважаючи на це, використання розглянутих методів пов'язане також із виникненням низки ризиків та загроз. Тому впровадження і реалізації останніх стає можливим лише після ґрунтовної оцінки переваг і ризиків для кожного конкретного підприємства враховуючи специфіку його діяльності, стан розвитку та економічну ситуацію в країні та за її межами.

Список використаних джерел

1. Абалкин Л. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 4–13.

2. Александров И. А. Оценка финансовой безопасности промышленного предприятия / И. А. Александров // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – Донецьк. – 2002. – № 46. – С. 12–19.
3. Амосов О. Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємств / О. Ю. Амосов // Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 8–13.
4. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. – Москва : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
5. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2006. – 560 с.
7. Арєф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О. В. Арєф'єва, Т. Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 98–103.
8. Архипов В. Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В. Е. Архипов. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 148 с.
9. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Метод ЮНИДО / В. Беренс, П. Хавронек. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 527 с.
10. Бирман Г. Экономический анализ финансовых проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 631 с.
11. Блакита Г. В. Методологія вибору виду фінансової стратегії на підприємствах торгівлі / Г. В. Блакита // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 6. – С. 48–59.
12. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2005. – 656 с.
13. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
14. Бударин Д. В. Подходы к выбору стратегий для развития среднего и малого бизнеса / Д. В. Бударин, В. Н. Долгова // Научный электронный архив. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/pdf/2013/07/2600.pdf>
15. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук. – Львів, 2012. – 386 с.
16. Величко О. П. Логістичний інсорсинг в діяльності агрохолдингових компаній / О. П. Величко // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 79–83.
17. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право / Голов. ред. О. П. Степанов. – Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2009. – Вип. 1–2. – С. 404–411.
18. Вишнівська Б. Методи мінімізації фінансових ризиків / Б. Вишнівська // Економіст. – 2007. – № 6. – С. 58–59.
19. Гомілко Л. П. Оцінка фінансової безпеки підприємства / Л. П. Гомілко, Т. Ф. Косянчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4. – Т. 2. – С. 46–49.
20. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1 (27). – С. 253–258.
21. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посібник / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Львів : Магнолія-2006, 2008. – 282 с.
22. Горячева К. Фінансова безпека підприємства, сутність та місце в системі економічної безпеки / К. Горячева // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 65–67.
23. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец : 08.06.01 – “Економіка, орга-

- нізація і управління підприємствами" / К. С. Горячова ; Київський національний університет технологій та дизайну. – Київ, 2006. – 16 с.
24. Губський Б. В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення / Б. В. Губський. – Київ : Укрархбудінформ, 2001. – 122 с.
25. Денисов В. Т. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика : монография / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2005. – 188 с.
26. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / Л. В. Дикань // Фінанси України. – 2008. – № 3. – С. 12–18.
27. Домбровська Г. П. Аутстафінг – інструмент управління персоналом / Г. П. Домбровська, І. О. Геращенко // Вісник НТУ "ХПІ". – 2010. – № 62. – С. 15–22.
28. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 240 с.
29. Евдокимов Ф. И. Факторы и методы оценки экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / Ф. И. Евдокимов. – Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2008/fem/mikhailov/lib/3.htm>
30. Едророва В. Н. Учет и анализ финансовых активов: акции, облигации, векселя / В. Н. Едророва, Е. А. Мизиковский. – Москва : Финансы и статистика, 1995. – 267 с.
31. Економічна безпека підприємств : підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – Київ : Алерта, 2011. – 704 с.
32. Економічна енциклопедія : у 3 т. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. – Київ : Академія, 2000. – 2002 с.
33. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства : препринт наук. доповіді / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячова, А. М. Ашуєв ; [за наук. ред. М. М. Єрмошенка]. – К. : Нац. акад. управління, 2005. – 78 с.
34. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева. – Київ : Нац. акад. управління, 2010. – 232 с.
35. Ільяшенко С. Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия / С. Н. Ильяшенко // Наукові праці ДонНТУ. – 2002. – № 48. – С. 16–22.
36. Ільяшенко С. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 12–19.
37. Каламбет С. В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі / С. В. Каламбет, В. А. Воропай // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 2. – С. 4–7.
38. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – Москва : Олимп Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
39. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф ; пер. с англ. ; ред. Е. В. Виноградова. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
40. Кириченко О. А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи / О. А. Кириченко, І. В. Кудря // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 22–26.
41. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
42. Клименко Т. В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання / Т. В. Клименко // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 4 (58). – С. 340–343.
43. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва : ПБОЮЛ, 2000. – 424 с.
44. Ковалев В. В. Основы теории финансового менеджмента / В. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2009. – 544 с.

45. Козловская О. В. Особенности синергетического подхода в управлении пространственным развитием региона : монография / О. В. Козловская, Е. Н. Акерман. – Томск : ТПУ, 2010. – 419 с.
46. Кракос Ю. Б. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Ю. Б. Кракос // Економіка, фінанси і право. – 2006. – № 12. – С. 7–12.
47. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств [Електронний ресурс] / А. Д. Кухарук. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_1/Kuharuk_111.htm
48. Ліпкан В. А. Безпекознавство / В. А. Ліпкан. – Київ : Європейський університет, 2003. – 208 с.
49. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2008. – № 3 – С. 113.
50. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу / А. В. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2010. – № 9. – С. 24–46.
51. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
52. Олексів І. Б. Методи багатовимірного аналізу в оцінюванні фінансових ризиків підприємства / І. Б. Олексів, Н. Ю. Подольчак // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 96–105.
53. Орлов П. А. Экономика предприятия / П. А. Орлов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.
54. Орлова В. В. Моделювання механізмів управління фінансовою безпекою підприємства : дис. ...на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. : 08.00.11 – “Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці” / В. В. Орлова ; Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника. – Івано-Франківськ, 2008. – 200 с.
55. Партин Г. О. Система показників оцінювання ефективності впровадження і реалізації аутсорсингових операцій / Г. О. Партин, О. В. Дідух // Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи. – 2013. – № 2. – С. 11–22.
56. Пенкіна І. Сучасна фінансова стратегія компанії та процес її розробки / І. Пенкіна // Фінансовий ринок України. – 2010. – № 10. – С. 26–28.
57. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
58. Підхомний О. М. Індикатори оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання / О. М. Підхомний, Л. С. Яструбецька // Економічні науки. Серія “Облік і фінанси” : зб. наук. пр. Луцького державного технічного університету. – 2007. – Вип. 4 (16), ч. 2. – С. 73–81.
59. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
60. Прокопенко О. Ю. Методи оцінки ризику банкрутства корпорації / О. Ю. Прокопенко // Вісник ЧДТУ. – 2010. – № 4. – С. 42–48.
61. Пузирьова П. В. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6. – С. 151–156.
62. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 496 с.
63. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышение прибыли. – Москва : РИА “Стандарты и качество”, 2007. – 248 с.
64. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва / за ред. П. Т. Саблука. – К. : ІАЕ, 1999. – 532 с.
65. Святюк О. Р. Управлінський підхід щодо методики розрахунку показників оцінки економічної безпеки підприємства / О. Р. Святюк, Г. Я. Левків, О. М. Чапран // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – № 1. – 2011. – С. 213–220.
66. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 139–146.

67. Станіславик Є. Н. Основы финансового менеджмента / Є. Н. Станіславчик. – Москва : Ось-89, 2008. – 128 с.
68. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.
69. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства : монографія : в 2 т. / за заг. ред. О. В. Кендюхова. – Донецьк : ДВНЗ “ДонНТУ”, 2013. – Т. 2. – 316 с.
70. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 412 с.
71. Тимошенко К. С. Структура механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва [Електронний ресурс] / К. С. Тимошенко // Вісник Дніпропетровського університету. Економіка. – 2013. – № 7 (3). – Т. 21. – С. 89–96. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdumov_2013_21_7\(3\)_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdumov_2013_21_7(3)_14.pdf).
72. Турхан Х. О. Механізм забезпечення фінансової безпеки машинобудівних підприємств / Х. О. Турхан // Наукові записки Української академії друкарства. – 2013. – № 4. – С. 85–92.
73. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова [А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський та ін.]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. – 295 с.
74. Фінансовий менеджмент / за ред. А. М. Поддєрьогіна. – Київ : КНЕУ, 2005. – 627 с.
75. Хлістунова Н. В. Фінансові ризики і платоспроможність підприємств / Н. В. Хлістунова // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 7 (25). – С. 63–68.
76. Хомів О. В. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі в сучасних умовах / О. В. Хомів // Науковий вісник. – 2011. – № 1. – С. 235–242.
77. Хохлова І. В. Аутстафінг (виведення за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України / І. В. Хохлова // Український соціум. – 2013. – № 4. – С. 140–150.
78. Хрущ Н. А. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 2. – Т. 2. – С. 65–68.
79. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексик. – Київ : КНЕУ, 2002. – 192 с.
80. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 176 с.
81. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 343 с.
82. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-е вид. перероб. і доп.]. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
83. Шиян Д. В. Організаційно-методичні аспекти формування механізму банківської системи / Д. В. Шиян // Фінансовий простір. – 2014. – № 2. – С. 158–163.
84. Шлыков В. В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь) / В. В. Шлыков // РИСК. – 2007. – № 6. – С. 61–63.
85. Шпак Н. О. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування / Н. О. Шпак // Економіка & держава. – 2010. – № 10. – С. 48–51.
86. Щербань І. О. Форми, методи і структури антикризового управління посередниками організаціями / І. О. Щербань // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8 (74). – С. 143–149.
87. Юдін М. А. Українське машинобудування: основні тенденції та пріоритетні напрями розвитку / М. А. Юдін // Бізнесінформ. – 2012. – № 2. – С. 111–115.
88. Amouzes N. Sustainable Growth Rate and Firm Performance: Evidence From Iran Stock Exchange / N. Amouzes, Z. Moeinfar, Z. Mousavi // International Journal of Business and Social Science. – 2011. – № 23 (2). – P. 249–255.

Розділ 6

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ В МЕХАНІЗМАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

6.1. Формування механізму маркетингового забезпечення суб'єктів ринку праці у підвищенні конкурентоспроможності

Ефективна господарська діяльність та підтримання конкурентних ринкових позицій машинобудівних підприємств є ключовим фактором економічного розвитку країни та забезпечення першочергової потреби внутрішнього ринку в засобах виробництва та споживання. Функціонування таких підприємств, здатних бути конкурентоспроможними у ринкових умовах, об'єктивно потребує елементів стратегічної орієнтації та перспектив адаптації до постійних змін як у внутрішньому, так й у зовнішньому конкурентному середовищі, здобутті переваг у виробництві якісної, доступної за ціною машинобудівної продукції, а відтак використання складових маркетингового управління, які сприяли б підвищенню конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Саме використання інструментів маркетингу в поєднанні з управлінськими може забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги на ринках різних рівнів. Ті підприємства, які вирішили організувати власну управлінську діяльність на основі теорії маркетингу, мають чітко розуміти і слідувати основному принципу науки маркетинг – виробляти ту продукцію, яка потрібна споживачу, а не намагатись продати те, що вже виготовлено. У зв'язку із цим, необхідність маркетингу у сучасних умовах господарювання та конкурентної боротьби не викликає сумнівів. Завдання маркетингу залишаються незмінними і полягають у швидкому і вірному визначенні потреб споживачів при чому кожне підприємство повинне періодично переоцінювати свій загальний підхід до ринку, користуючись для цього прийомом, відомим під назвою ревізії маркетингу.

У 1980–1990 роках практичний маркетинг вітчизняних промислових підприємств відповідав в кращому випадку лише за організацію системи збуту продукції та комунікативну політику. До сьогодні стало очевидним, що в основі маркетингу лежить різновекторний процес управління ринковою діяльністю в кожній структурі народногосподарського комплексу. При цьому маркетингове управління має включати в себе формулювання і стимулювання попиту, планування кожного з елементів маркетингового комплексу, управління конкурентоспроможністю підприємства.

Маркетингове управління діяльністю підприємств знайшло активне практичне застосування з початку 80-х років XX ст. у розвинутих західних економіках.

Існує велика кількість трактувань та розуміння сутності поняття маркетингового управління, частину з яких ми розглядали у першому розділі роботи, проте найкраще сутність маркетингового управління відображає ситуація, коли керівництво компанії постійно тримає в полі зору і розвиває три важливі елементи: потреби цільового ринку, елемент, навколо якого будується уся діяльність підприємства; маркетинговий комплекс, елемент, що включає набір практичних інструментів; забезпечення прибутковості на основі використання попередніх елементів.

Варто виділити ще один підхід, згідно з яким основою маркетингового управління є потреби суспільства і клієнтів, оскільки підприємство при використанні сучасної концепції маркетингу знаходить своїх цільових споживачів, з'ясовує їхні потреби й вимоги, встановлює довгострокові стосунки з ними. В той же час маркетингове управління – це управління всіма

функціями підприємства та структурними підрозділами на основі маркетингу, тому для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно обрати стратегію конкурентної переваги, і реалізовувати її за допомогою розробки і використання комплексної системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу.

Порівнюючи зазначені підходи, можемо виділити спільні риси, які слугуватимуть основою наших тверджень щодо формування механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств машинобудування:

1) ми погоджуємося із твердженням, що ключовим фактором успішної конкурентоспроможності підприємства на ринку є вірне визначення цільової аудиторії, її потреб і очікувань. Лише за таких умов є можливість досягнути конкурентних переваг;

2) безсумнівним є той факт, що неможливо досягнути конкурентних переваг, застосовуючи вузький набір інструментів, в т.ч. маркетингових, лише комплексний підхід дасть можливість системному підвищенню конкурентоспроможності, на чому і акцентують увагу науковці;

3) мінливі ринкові умови вимагають регулярного перегляду показників, методик та інших управлінських рішень, які стосуються підвищення конкурентоспроможності, особливо це актуально саме для маркетингової складової;

4) зважаючи на значний обсяг робіт, пов'язаних із моніторингом конкурентоспроможності й розробкою заходів щодо її підвищення, на провідні ролі виходить розробка стимулюючих і мотиваційних систем для тих служб, які займатимуться цими видами робіт.

Зауважимо, що представлені твердження доцільно розглядати лише у випадку їх спільного використання, оскільки їх розрізненість унеможливить формування механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств машинобудування.

Схематично наші пропозиції є можливістю представити у вигляді блок-схеми і відобразити послідовність їх виконання та міру залучення до їх розробки інших учасників процесу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства (рис 6.1).

що тут були за два квадратики

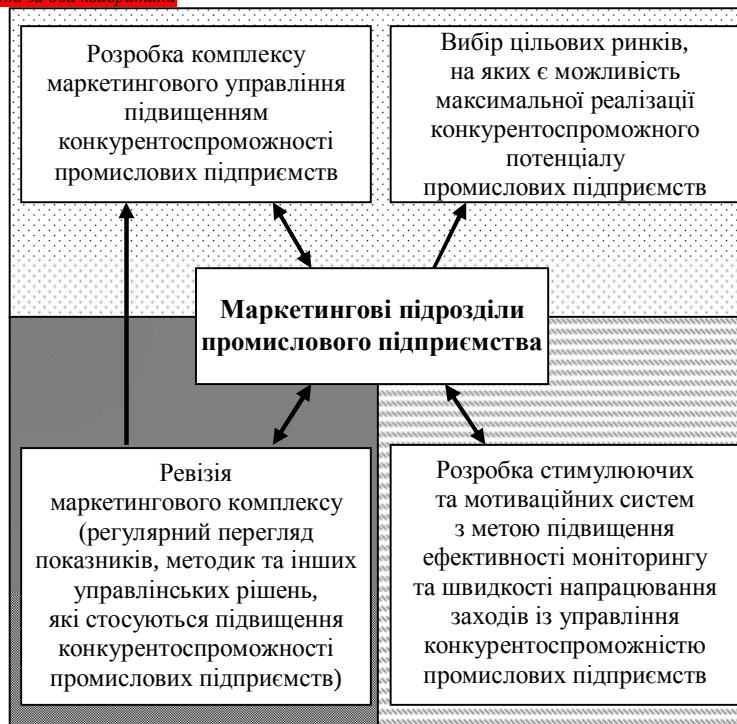


Рис. 6.1. Напрями маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств*

* розроблено авторами розділу

У полі 1 ми розмістили напрями роботи, які повинні розроблятися маркетинговими підрозділами промислового підприємства і, відповідно, представлятися керівництву підприємства на затвердження та/або коректування. Зазначені напрями повинні виступати мірилом діяльності маркетингових підрозділів. Розробка напрямку роботи, який виведено у поле 2 є розподіленою між власне маркетинговими підрозділами підприємств та тими органами, перед якими поставлено завдання здійснювати дану ревізію. Напрямок роботи у полі 3 знаходиться поза межами безпосереднього впливу маркетингових підрозділів, проте вони мають бути як мінімум ознайомлені із даними заходами.

Більш детальний розгляд наших пропозицій розпочнемо із обґрунтування необхідності розробки комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Взагалі, комплексний підхід є одним із ключових елементів маркетингової діяльності. Вперше цю концепцію було використано у 1953 р. Нілом Борденом, згідно з якою передбачалося, що різноманітне сполучення цих елементів може мати різні наслідки, що відображаються у результатах діяльності підприємства на ринку. У 1960 р. Джером МакКарті у першому виданні книги “Marketing” запропонував термін “4P” або класичний “комплекс маркетингу” – набір контрольованих мінливих факторів, інструментів маркетингу, сукупність яких підприємство використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку. З часом класичний “комплекс маркетингу” багато разів трансформувався, шляхом додавання до нього певної кількості додаткових елементів “5P”, “7P”, “6P” тощо.

Особливу увагу, в рамках нашого дослідження, необхідно звернути на комплекс “5P”, який додатково включає поняття “people”, під яким мають на увазі людський потенціал – це в першу чергу персонал фірми, а саме його кваліфікація та мотивація. За своєю суттю облік людського фактора у даному комплексі має на увазі встановлення нового рівня відносин із ключовими працівниками підприємства. Від якості роботи персоналу, наявності ефективної системи управління ним залежить імідж та конкурентоспроможність підприємства. Творчий підхід персоналу до праці, його професіоналізм та майстерність забезпечують відповідний рівень якості, що беззаперечно впливає на конкурентоспроможність та підтверджує важливість включення системи стимулювання та мотивації до механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності

Таким чином, проведений історичний аналіз застосування комплексного підходу в маркетингу, дає можливість його використання в контексті розробки комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств, який, на нашу думку, повинен містити такі складові елементи: організація, дослідження, планування.

Зазначені складові елементи нами обрано на основі аналізу основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, враховуючи те, що функція “цілепокладання” реалізовуватиметься шляхом розробки методики вибору цільових ринків, функція “мотивації” – шляхом розробки дієвих систем мотивації в рамках нашого дослідження, функція “контролю” забезпечуватиметься як елементами планування, так і ревізією маркетингового комплексу (див. рис. 6.1). Також нами додано дослідницький елемент, який сприятиме ефективній реалізації заходів у галузі конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо послідовно складові комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Перший елемент (організація маркетингової діяльності промислового підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності) включає наступні етапи: організацію маркетингового підрозділу; укомплектування цього підрозділу кваліфікованими кадрами; визначення функціональних обов'язків, прав і відповідальності працівників маркетингового підрозділу підприємства. Графічне його зображення представлено на рис. 6.2.

Пріоритетне завдання маркетингового підрозділу машинобудівного підприємства полягатиме в наданні усім іншим функціональним підрозділам підприємства необхідної ринкової інформації й координації їх роботи з орієнтацією на вимоги ринку, цільових споживачів і, відповідно, забезпеченні підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.



Рис. 6.2. Складові організації маркетингової діяльності промислового підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності*

* розроблено авторами розділу

Зауважимо, що організаційна структура маркетингового підрозділу на машинобудівному підприємстві визначається відповідною специфікою діяльності, кількістю цільових ринків та величиною обсягів збуту на цих ринках. Організація маркетингового підрозділу – це побудова за принципом ієрархії для координації й управління конкурентоспроможністю, що визначає пріоритетність та черговість засобів, направлених на досягнення підприємством поставлених завдань і цілей. Підприємство повинне розробити організаційну структуру маркетингового підрозділу, яка була б здатна узяти на себе виконання усіх маркетингових функцій, що прямо або опосередковано сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство має створювати маркетинговий підрозділ із таким розрахунком, щоб він якнайкраще відповідав досягненню цілей у підвищенні конкурентоспроможності.

Створення маркетингових підрозділів має базуватися на таких принципах побудови: єдність цілей (цілі мають дати базис та стимул для подальшого розвитку машинобудівного підприємства й підвищення рівня його конкурентоспроможності); відносна простота структури (чим простішою буде структура, тим мобільнішою буде система управління і тим вищими будуть шанси досягнути успіху); гнучкість та адаптивність системи залежно від реального стану конкурентного становища підприємства на ринку; принцип єдиної підлеглості (директорові з маркетингу); ефективна система взаємозв'язків між підрозділами, що забезпечує чітку та своєчасну передачу інформації, із обов'язковою наявністю каналу зворотного зв'язку.

При побудові маркетингових підрозділів обов'язково необхідно враховувати відповідність масштабів маркетингового підрозділу мірі його ефективності й обсягів продажів, відповідність його структури специфіці асортименту товарів і послуг, що випускає та надає підприємство, кількості та обсягу цільових ринків збуту, їх характеристикам (однорідності, диференційованості тощо).

Організаційна структура маркетингового підрозділу має бути спрямована на поглиблене сегментування ринку, застосування диференційованого підходу до окремих цільових груп споживачів, що б забезпечило краще задоволення потреб та ефективнішу діяльність самого підприємства, а отже і підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Серед основних видів організаційної структури маркетингового підрозділу можна виділити наступні: функціональна, географічна, товарна, ринкова, матрична. Умови застосування,

переваги та недоліки кожного із запропонованих видів організаційних структур докладно охарактеризовані в наявній економічній літературі. На нашу думку, при виборі організаційної структури, у першу чергу, потрібно враховувати розміри підприємства, ширину асортименту, особливості цільових ринків та дотримуватися принципів комбінування й поєднання різних типів організаційних структур. Від правильного вибору організаційної структури маркетингового підрозділу залежить ефективність роботи всього підприємства, досягнення намічених стратегічних й тактичних цілей.

З іншого боку, навіть правильно вибрана організаційна структура не спроможна забезпечити ефективну роботу, в тому числі і підвищення рівня конкурентоспроможності, без високопрофесійних і кваліфікованих фахівців. Вони повинні володіти необхідними професійними знаннями, сучасними методами виробничої та комерційної діяльності, вміти творчо підходити до вирішення проблем, вчасно прилаштовуватись до змін ринкового середовища, забезпечувати нормальне функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції та їх орієнтацію на конкретні потреби покупців.

Реалізація інших складових організаційного елементу комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства – визначення функціональних обов'язків, прав і відповідальності працівників – передбачає розробку "Положення про маркетинговий підрозділ" й згідно з ним – розробку посадових інструкцій, які встановлюватимуть функціональні обов'язки, права і відповідальність працівників. При відборі працівників до маркетингового підрозділу також необхідно враховувати те, що даний підрозділ у перспективі повинен стати мозковим центром, що координуватиме діяльність більшості інших підрозділів і служб промислового підприємства на основі результатів проведених маркетингових досліджень та вироблятиме рекомендації із визначення стратегії й тактики промислового підприємства із підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Маркетингові дослідження у галузі конкурентоспроможності промислового підприємства – другий елемент комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Ця складова дає змогу дослідити проблеми конкурентоспроможності підприємства, визначити причини їх виникнення у минулому та на майбутнє, створити передумови для прийняття правильних і обґрунтованих рішень в галузі підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу.

Мета цих досліджень – забезпечення підприємств надійною і достовірною інформацією про ринок, конкурентне середовище, конкурентів, структуру та динаміку попиту, смаки й побажання споживачів для формування товарного асортименту, який відповідає вимогам цільового ринку і задовольняє попит краще, ніж асортиментні пропозиції конкурентів.

Головним завданням здійснення маркетингових досліджень є створення умов для ефективнішого пристосування всієї комерційно-господарської діяльності промислових підприємств до перманентного попиту й розроблення системи організаційно-технічних заходів, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, і насамперед товарів, що воно виготовляє.

Маркетингові дослідження в галузі конкурентоспроможності підприємства включають наступні етапи: створення інформаційного забезпечення; аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства, що включає аналіз макро- та мікросередовища й аналіз характеристик ринку; визначення існуючих та потенційних конкурентів, оцінювання рівня конкурентоспроможності конкурентів; моніторинг конкурентоспроможності підприємства.

Графічне зображення даного елементу комплексу наведено на рис. 6.3.

Формування першої складової даного елемента, а саме інформаційного забезпечення, передбачає такі напрями: вибір джерел надходження інформації з використанням нових і традиційних джерел; вибір методів збору інформації шляхом використання різноманітних видів досліджень; систематизацію даних та виокремлення необхідної інформації; оброблення та передавання інформації керівництву та/або іншим зацікавленим особам на підприємстві або поза ним.



Рис. 6.3. Складові маркетингових досліджень у галузі конкурентоспроможності промислового підприємства*

* розроблено авторами розділу

Запропоновану схему процесу проведення маркетингових досліджень необхідно впроваджувати на кожному промисловому підприємстві, оскільки її використання забезпечує чітку поетапність й послідовність маркетингових досліджень в напрямку підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Друга складова даного елемента, а саме аналіз конкурентного середовища, повинна складатися з таких дій: дослідження державної політики щодо регулювання конкуренції; визначення рівня “вхідного бар’єра” у ту або іншу галузь; дослідження інтенсивності конкуренції; маркетингові дослідження споживачів; дослідження виробників продукції як товарів загалом, так і товарів-замінників, що діють на ринку; дослідження постачальників, посередників, продавців, контактних аудиторій та інших зацікавлених груп.

Виходячи із складності та тривалості процесу аналізу конкурентного середовища, кожне підприємство, залежно від фінансових можливостей та умов діяльності, повинно самос-

тійно вирішувати чи проводити даний аналіз власними силами, або ж віддати його на аутсорсинг. Проте дані дослідження в умовах ринкової економіки об'єктивно необхідні, тому що вони надають підприємствам можливість визначати стан конкурентного середовища й, відповідно до результатів, розробляти стратегію і тактику поведінки на цільових ринках.

Наступним етапом другого елемента комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства є дослідження конкурентів. Реалізація даного етапу передбачає такі дії: виявлення діючих та потенційних конкурентів на цільовому ринку; аналіз діяльності конкурентів й визначення найактивніших із них; оцінювання стратегії активних конкурентів; оцінювання конкурентоспроможності активних конкурентів й визначення "ключових факторів їхнього успіху".

Оцінювання діяльності конкурентів потрібно здійснювати як за кількісними, так і за якісними показниками, зокрема: часткою ринку, яку вони займають, обсягами продажів, чистим прибутком, рентабельністю, прибутком на одну гривню реалізації, шириною асортименту, ціною, існуючою системою розподілу, досягнутим рівнем обслуговування, продуктивністю праці як виробничих так і обслуговуючих працівників, якістю послуг тощо. Перераховані показники надають можливість визначення фінансового стану конкурентів, що забезпечує ідентифікацію активних конкурентів, які є об'єктом подальшої уваги. Проте оцінювання активних конкурентів необхідно здійснювати, використовуючи комплексні показники, виходячи із аналізу методів оцінки конкурентоспроможності, представленою у підрозділі 2.1. Зрозуміло, що наведений перелік показників не є вичерпним, оскільки кожне підприємство має право самостійно визначати ті показники, за якими воно оцінюватиме конкурентоспроможність активних конкурентів.

Завершальним етапом другого елемента комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислового підприємства є моніторинг конкурентоспроможності підприємства. Реалізація даного етапу потребує таких дій: вибір методів оцінки конкурентоспроможності; розрахунок та аналіз показників конкурентоспроможності підприємства; узагальнення результатів дослідження й складання результуючого звіту.

Переваги і недоліки існуючих методів оцінки конкурентоспроможності нами розглянуто у підрозділі 2.1, тому зауважимо лише на тому, що працівники маркетингового підрозділу зобов'язані не лише знати ці методики, але й розуміти їх та вміти використовувати у практичній діяльності.

Для проведення ефективного моніторингу конкурентоспроможності доцільно використати три групи показників: фінансового становища; економічної ефективності діяльності; набір спеціальних показників рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Для оцінювання фінансового становища доцільно використати систему фінансових коефіцієнтів та згрупувати їх таким чином: коефіцієнти платоспроможності і коефіцієнти фінансової стійкості. Розрахунок даних показників повинен здійснюватись на кожному підприємстві, оскільки фінансове становище відображає не тільки спроможність підприємства ефективно реагувати на дії конкурентів, а й спроможність взагалі ефективно функціонувати, виходячи із умов, що склалися.

Для визначення економічної ефективності комерційної діяльності доцільно використовувати такі показники: ефективність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, ефективність витрат живої праці, ефективність використання виробничих приміщень. Як узагальнюючі показники слід використовувати такі: ефективність функціонуючих ресурсів та ефективність поточних витрат.

Третя група показників, що мають ключове значення для моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств, складається із такого переліку спеціальних показників: обсягу реалізації у фактичних та порівнянних цінах, балансового та чистого прибутку в абсолютному та відносному вираженні до обсягу реалізації, обсягу реалізації на одну гривню нереалізованої продукції, показники, які характеризують технологічні та інші особливості продукції тощо. Розрахунки зазначених показників забезпечать відслідковування змін у обсягах

продажів, прибутковості, рентабельності та визначення переваги власної продукції над аналогічною продукцією, що випускають конкуренти.

Знаючи розмір та динаміку зміни вказаної сукупності показників, кожне промислове підприємство зможе тримати під контролем основні показники власної конкурентоспроможності, а отже і зможе забезпечити вжиття саме тих заходів, які спрямовані на її підвищення. Також необхідно зазначити, що використання лише однієї з трьох груп показників конкурентоспроможності дає лише часткове уявлення про неї. Для здійснення повноцінного моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств, потрібно використовувати усі три групи показників.

В рамках моніторингу конкурентоспроможності важливого значення також набуває узагальнення результатів дослідження, що проводиться шляхом підготовки звіту про проведений моніторинг. Такий звіт повинен містити основні висновки та рекомендації, які впливають з проведеного дослідження усіх попередніх етапів, а саме: формування інформаційного забезпечення, аналізу конкурентного середовища, дослідження конкурентів, моніторингу конкурентоспроможності підприємства. У заключній частині звіту необхідно зазначити, за яких умов можливо та доцільно використовувати ті або інші пропозиції. У цілому звіт має дати уявлення про конкурентне становище підприємства, полегшити розуміння наявних або потенційних проблем, обґрунтувати можливість та небезпеки для підприємства на цільових ринках, тобто слугувати інформаційною базою для розроблення та обґрунтування заключного елемента запропонованого нами комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислового підприємства – планування підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Планування підвищення конкурентоспроможності має визначальне значення для комплексного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування й поділяється на такі етапи: встановлення тих цілей маркетингу, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності; визначення завдань підвищення конкурентоспроможності, розробка товарної, цінової, збутової та комунікативної політик в рамках підвищення рівня конкурентоспроможності; контроль.

Графічне зображення елемента планування конкурентоспроможності промислового підприємства представлено на рис. 6.4.

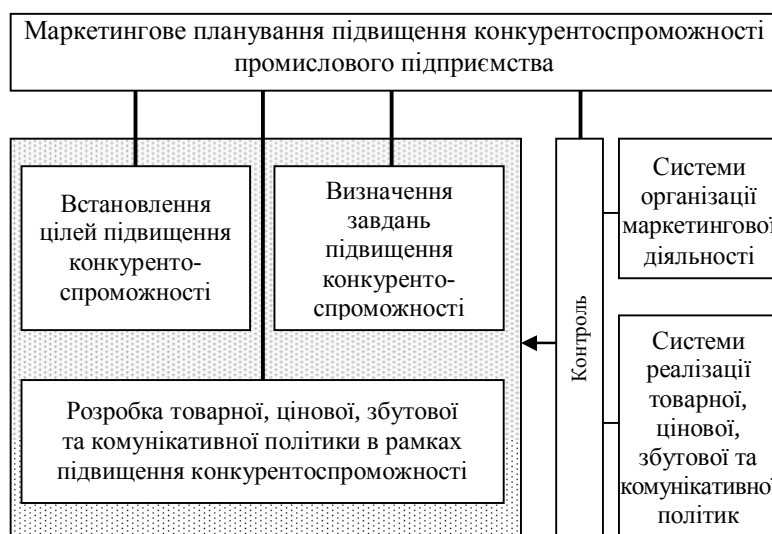


Рис. 6.4. Складові елементи маркетингового планування підвищення конкурентоспроможності підприємства*

* розроблено авторами розділу

Визначення цілей промислового підприємства має ґрунтуватися на усвідомленні його намірів у галузі підвищення своєї конкурентоспроможності із урахуванням можливостей, які було виявлено під час проведення маркетингових досліджень. Формулювання цілей та завдань залежить від стану, можливостей й головної мети діяльності підприємства. Необхідно ставити такі завдання, які є можливістю реально досягнути, та дотримуватися принципу поступовості, тобто наступні завдання ставляться лише після розв'язання попередніх.

Так, якщо підприємство намагається “вийти” на ринок, то перед ним стоїть завдання здійснити аналіз діяльності уже діючих на ньому підприємств й з'ясувати: чи застосовують діючі підприємства певні агресивні дії, що спрямовані на захист ринкових позицій, щодо підприємств, які “входять” на ринок; чи володіють вони необхідними фінансовими ресурсами, за допомогою яких охороняють “вхід” на свій ринок; чи можуть скористатися зв'язками із постачальниками та споживачами для захисту своїх інтересів; чи використовують політику низьких цін для збереження частки на ринку; чи висока вартість “виходу” із ринку. Проте, з іншого боку, якщо головною метою підприємства є отримання короткострокового прибутку, то головним завданням при цьому буде зміцнення його становища на ринку. Але, якщо основною метою підприємства буде прискорене зростання обсягів продажу та прибутку, то основним завданням буде захоплення своєї частини ринку. А якщо метою є формування позитивного іміджу підприємства та поступальне зростання, то підприємству необхідно прагнути до зміцнення свого становища на уже освоєному ринку тощо.

Розробка товарної, цінової, збутової та комунікативної політик в рамках підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств передбачає визначення такого асортименту продукції, який задовольнятиме вимоги цільових споживачів; прийняття рішень про ширину та глибину асортименту, оцінки конкурентоспроможності товарів різних виробників; формування збутової мережі за рахунок модифікації наявної, створення нових каналів збуту продукції (якщо це необхідно) з одночасним використанням старої системи збуту; забезпечення адаптації підприємства до вимог ринку; розробки варіантів можливої поведінки конкурентів у відповідь на появу нового підприємства-конкурента; активної рекламної діяльності, що покликана донести до потенційних покупців інформацію про підприємство та його продукцію.

Завершальною складовою елемента маркетингового планування підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства є контроль, що включає такі напрями діяльності: контроль цілей маркетингу у галузі підвищення конкурентоспроможності, контроль організації маркетингу та контроль товарної, цінової, збутової та комунікативної політики в рамках підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

У процесі здійснення контролю цілей маркетингу необхідно виявити: коротко- та довгострокові цілі підприємства та їх співвідпорядкованість; чи дозволяють дані цілі планувати й змінювати відповідні результати; чи відповідають поставлені цілі підвищенню конкурентоспроможності, престижу підприємства в очах споживачів, його ресурсам та можливостям.

Контроль організації маркетингової діяльності передбачає отримання відповідей на запитання: чи є достатньо кваліфікованим керівник із маркетингу; яка кваліфікація інших працівників маркетингового підрозділу; чи проводиться систематична їх професійна підготовка; чи стимулюється їхня діяльність; яким чином розподілена відповідальність за реалізацію маркетингових заходів; чи розуміє персонал підприємства концепцію маркетингу; чи застосовує висновки та рекомендації, що виходять із маркетингового підрозділу?

Основну увагу потрібно приділити контролю реалізації товарної, цінової, збутової та комунікативної політик. Ключовим моментом такого контролю є товарна політика. В процесі контролю за реалізацією товарної політики потрібно відповісти на такі запитання: яким є основний асортимент підприємства; на якій стадії життєвого циклу перебуває кожна асортиментна позиція; яка конкурентоспроможність товару на кожному ринку та сегменті; як і чому необхідно розширювати (або скорочувати) існуючий асортимент; на які ринки та сегменти потрібно ввести нові товари, які саме та чому саме; закупівлю яких товарів не потрібно здійснювати і чому?

Контроль цінової політики надає змогу відповісти на наступні запитання: наскільки ціни відповідають витратам, попиту, конкурентоспроможності продукції; яка ймовірна реакція споживачів на зміну цін (визначення коефіцієнта цінової еластичності); як оцінюють споживачі рівень цін на товари підприємства; чи використовує підприємство політику стимулюючих цін; як діятиме підприємство, коли конкуренти знижуватимуть ціни?

Контроль збутової політики має дати відповіді на запитання: де знаходяться склади товарів; як організовано транспортування товарів підприємства; яка процедура виконання замовлень; які витрати у процесу постачання продукції; чи є резерви зниження даних витрат? У результаті контролю реалізації збутової політики необхідно виявити: чи відповідає наявна збутова мережа встановленим цілям підприємства; чи відповідає чисельність персоналу, який задіяний у розподілі, поставленим цілям; чи спеціалізується збутовий персонал на певних ринках і продуктах; який рівень підготовки працівників; як визначаються прогнозовані обсяги реалізації; яким чином оцінюються результати роботи збутового персоналу?

Контроль за реалізацією комунікативної політики дає змогу дати відповіді на такі питання: які цілі поставлено перед рекламною діяльністю; як співвідносяться ці цілі із цілями підприємства; чи достатньо коштів виділяється на рекламну діяльність; як оцінюють споживачі імідж підприємства; якими критеріями керуються працівники обираючи засоби поширення маркетингових комунікацій; чи є зв'язок між активністю комунікативної роботи зі змінами обсягів реалізації і прибутку; чи є у підприємства фірмовий стиль, якою є бренду підприємства?



Рис. 6.5. Схема механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства*

* розроблено авторами розділу

Контроль повинен здійснюватися систематично, що дасть промисловим підприємствам можливість своєчасно виявляти проблеми та вживати потрібних заходів. Результати контролю повинні бути основою для коригування маркетингових цілей, внесення змін до організації маркетингу, перегляду та подальшого вдосконалення комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств.

Таким чином, почерговий розгляд запропонованих складових елементів комплексу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства дає можливість провести їх групування у загальній схемі механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Як видно з рис. 6.5, комплекс маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є основною, але не єдиною складовою у структурі механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, проте реалізація функціональних елементів, що входять до запропонованого комплексу, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств машинобудування на цільових ринках і підвищенню їх конкурентоспроможності.

В сучасних умовах ринкової економіки, динамічного розвитку ринку, постійно зростаючої конкуренції та кризових явищ, перед підприємствами гостро постає питання формування конкурентних переваг і, на цій основі, досягнення поставлених цілей, проте чіткого розуміння того, яким чином формувати потрібні конкурентні переваги й хто має цим займатися на більшості вітчизняних підприємств немає. Це суттєво ускладнює як контроль за перебігом процесів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, так і їх стимулювання.

Ми чітко усвідомлюємо те, що без налагодження системи мотивації і стимулювання на підприємстві неможливо досягнути бажаного ефекту від управлінських дій. Кожне підприємство саме обирає той або інший вид стимулювання, враховуючи при цьому власні можливості та побажання.

6.2. Структура системи результативної діяльності у виробництві високоякісної продукції

Досліджуючи теоретичні і практичні питання виробництва продукції кращої якості на вітчизняних підприємствах легкої промисловості, слід зазначити, що на сьогодні, існує досить різноманітне коло проблем, які безпосередньо пов'язані з тим, що в структурі побудови системи підвищення якості продукції не прослідковується чітка послідовність взаємопов'язаних складових і їх елементів, які б в своїй сукупності відображали взаємоузгодженість діяльності підприємства у сфері якості, як цілісної системи, що здатна забезпечити конкурентоспроможність продукції та створення конкурентних переваг підприємства. Виходячи з цього, слід вважати, що система підвищення якості є досить різноспрямованим поняттям, яке залежить від багатьох аспектів розвитку усіх підрозділів підприємства та стосується всіх етапів виробництва його продукції. Тому, якщо врахувати сучасні темпи і масштаби розвитку торговельних процесів в умовах інтеграційних зрушень, потреба побудови системи підвищення якості продукції підприємства, яка б забезпечила йому конкурентну перевагу, постає перед кожним керівником підприємства не залежно від його розмірів, організаційної структури, ієрархії, питомої ваги на ринку, впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зазначимо, будь-яка діяльність щодо підвищення якості продукції на підприємстві спрямовується на досягнення конкретних цілей, які підприємство ставить перед вирішенням потрібних йому завдань. Підвищення якості продукції на кожному підприємстві має забезпечити не тільки його стабільний розвиток та сприяти збільшенню обсягів виробництва за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції, а і за рахунок своєї складності взаємо-

діяти із зовнішнім середовищем, що спонукає керівників підприємств до пошуку нових напрямів удосконалення виробництва та змін в якості його продукції.

Удосконалення існуючої системи якості потребує досить великої кількості затрат часу та врахування багатьох особливостей, які для кожного підприємства можуть є специфічними. Побудова системи підвищення якості продукції на підприємстві передбачає залучення до роботи в даній сфері всіх наявних працівників, великої кількості ресурсів та використання значної кількості фінансових резервів щодо проведення потрібних при цьому розробок. В даному випадку слід врахувати те, що дотримання вимог споживачів та вимог стандартів при виробництві служить суто загальним прагненням підприємства вирішити певну проблему щодо підвищення якості продукції, але не представити свою систему якості як таку, яка може забезпечити підприємству конкурентну перевагу. Через те, навколо досягнення такої цілі для підприємства необхідно вирішити ряд важливих завдань, які пов'язані з наповненням та перевіркою певних базових понять побудови системи підвищення якості продукції у досягненні її конкурентоспроможності, за допомогою якої, для підприємства можна було б забезпечити конкурентну перевагу. Крім того, визначаючи структурні особливості системи підвищення якості, слід зосередитись на тому, що така система повинна розроблятися в більшій мірі не для певної організації, аудитора чи можливого споживача, а для самого підприємства, виходячи з його структурної організації та економічного потенціалу. Якщо підприємство зможе розробити власну систему підвищення якості продукції, яка дозволить стабільно здійснювати контроль над нею та сприяти її покращенню, підприємство отримає ряд додаткових переваг щодо можливостей отримання користі за рахунок використання більш гнучкого підходу у вирішенні проблем щодо забезпечення продукції високою якістю згідно із закріпленням конкурентних позицій на ринку.

З огляду на це, на нашу думку, необхідно виділити два важливих принципи побудови системи підвищення якості виробництва конкурентоспроможної продукції, яка б забезпечувала отримання конкурентних переваг підприємства, а саме: принцип складності та принцип автентичності. Проте, зазначимо, що перед тим як розпочати роботу з побудови системи підвищення якості на підприємстві, кожен керівник повинен спиратись на зазначені принципи і розуміти, що досягти поставлених цілей можливо лише за рахунок правильного виконання поставлених завдань. Тому, принципи складності та автентичності пов'язані з таким важливим принципом, як організаційно-управлінський принцип.

Виходячи з цього, можна пояснити основний похідний зв'язок, що лежить в основі утворення поняття "системи підвищення якості продукції". На нашу думку, під "системою підвищення якості продукції підприємства" (СПЯПП), слід розуміти послідовно-продуману взаємодію багатьох елементів виробничого процесу, як функціонального, так і матеріального призначення, що за допомогою своєї участі у певній стадії виробництва та утворення взаємозв'язків один з одним об'єднуються у підсистеми. Також, слід додати, для системи підвищення якості продукції притаманна своя систематичність та послідовність здійснення потрібних дій всередині системи, що обумовлюється встановленням тісних контактів між керівником і підлеглими, дотриманням встановлених вимог, виявленням недоліків, пошуком нових альтернативних варіантів покращення якості продукції.

Виходячи із наведених трактувань щодо поділу на підсистеми, на нашу думку, необхідно виділити ще один важливий принцип побудови системи підвищення якості виробництва конкурентоспроможної продукції на підприємстві, а саме принцип узгодженості. Значений принцип виходить з того, що для того, щоб система підвищення якості продукції підприємства була дієвою та змогла б забезпечити конкурентну перевагу підприємства за рахунок її конкурентоспроможності, потрібно створити таку послідовність взаємозалежності її елементів, яка б дозволила відобразити роботу кожного наступного елемента на основі здійсненої роботи попереднього.

Обґрунтувавши власне бачення принципів побудови системи підвищення якості конкурентоспроможної продукції, на нашу думку, надалі, необхідно виокремити декілька підходів,

які базуються на зазначених принципах побудови системи підвищення якості продукції на підприємстві.

Ми вважаємо, що одним з важливих підходів підвищення якості продукції є підхід до всезагальної цілісності, який за своїм характером функціонування базується на принципі складності і ґрунтується на тому, що для вирішення проблем якості та підвищенні конкурентоспроможності продукції залучаються всі працюючі та використовуються всі наявні ресурси. Цей підхід одночасно відображає поєднання планування технологічних процесів створення продукції та ретельний контроль досягнення необхідних їх характеристик. Через те, зазначений підхід дозволить забезпечити продукцію такими характеристиками, які повинні проявлятися на всіх стадіях її життєвого циклу, а саме: від проектування до завершального етапу виробництва та збуту.

Наступним важливим підходом є плановий підхід, який не тільки повинен охоплювати роботу щодо проектування продукції, розробку технологічних процесів та засобів контролю за ними, а і враховувати політику якості підприємства виходячи з усіх його можливостей та включати ретельне вивчення конкурентоспроможності продукції на ринку на базі проведених маркетингових досліджень в рамках визначення вимог споживачів. Ми вважаємо, що даний підхід ґрунтується на трьох принципах побудови системи підвищення якості продукції: складності, автентичності та організаційно-управлінському принципі, оскільки передбачає створення комплексних та точних розробок щодо підвищення якісних характеристик виходячи з власних можливостей та шляхів адаптації до конкурентоспроможності на ринку, і відповідно, створення можливих конкурентних переваг.

Досить важливим підходом функціонування системи підвищення якості продукції на підприємстві є підхід неперервності та постійного поліпшення якості, що спонукає керівників підприємства до безперервного розгляду та дослідження проблем якості на підприємстві для того, щоб вільно конкурувати та втримувати свої позиції на ринку за допомогою певної конкурентної переваги, а також завойовувати нових споживачів. Неперервність та постійне поліпшення якості продукції відображає дієвість політики якості на підприємстві, ефективність застосування економічних важелів щодо її підвищення. Цей підхід безпосередньо базується на організаційно-управлінському принципі та тісно пов'язаний з підходом до продуманого взаємозв'язку та науково-інноваційним підходом підвищення якості конкурентоспроможної продукції.

Поряд з наведеними підходами, ми вважаємо, що одним з найважливіших аспектів, які необхідно враховувати для досягнення найбільш високих якісних характеристик продукції є наявність елементу науковості у вирішенні проблем пов'язаних з якістю, який є підґрунтям до забезпечення поєднання усіх виробничих процесів підприємства з їх відповідними виконавцями, а саме працівниками. В першу чергу, такий елемент науковості пов'язаний з впровадженням інноваційних технологій, які б змогли забезпечити виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції через зменшення витрат та швидкості виробництва.

Виходячи з цього, необхідно виділити науково-інноваційний підхід, який безпосередньо базується на організаційно-управлінському принципі та залежить від того, наскільки підприємство, для того, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу на ринку є зацікавленим у створенні належних умов для покращення якості його продукції за рахунок залучення іноземного досвіду, купівлі технологій або організації науково-дослідних та конструкторських робіт в даній сфері. Також, одним з важливих підходів підвищення якості продукції, який необхідно виділити є підхід до продуманого взаємозв'язку. Ми вважаємо, що за своїм характером функціонування зазначений підхід базується на принципі узгодженості, оскільки він забезпечує формування стійких зв'язків між елементами всієї системи та здатний запевнити як виробника, так і споживача в тому, що всі потрібні завдання щодо набуття продукцією нових, більш високих характеристик продукції виконані. В даному випадку, керівники підприємств спрямовують свою увагу на силу взаємозв'язку працюючих підрозділів підприємства з усіма засобами та предметами праці, які задіяні для вирішення проблеми покращення якості на

підприємстві у співвідношенні з аналогічного взаємозв'язку інших підприємств - конкурентів. Це означає визначення сутності системи його якості, оскільки забезпечує утворення одночасної взаємодії та поєднання серед таких важливих понять як споживач, виробник, інтереси підприємства, конкурентна перевага та працівники.

На нашу думку, логічна послідовність розглянутих принципів та підходів взаємодії всіх складових елементів системи підвищення якості продукції полягає в тому, що підвищення якості та її вплив на забезпечення конкурентних переваг підприємства є досить складним процесом та прагне залучення всіх підрозділів підприємства, а, отже, і система якості потребує для своєї побудови досить складного та всезагального підходу до її підвищення; кожна система якості розробляється безпосередньо для самого підприємства і ставить собі за мету підвищення якості продукції саме на даному підприємстві і згідно його можливостей отримати конкурентну перевагу над іншими підприємствами має бути автентичною та пристосованою до його діяльності на основі планового підходу; функціонування системи якості не можливе без продуманої та цілеспрямованої організації та управління, які є однією з рушійних сил даної системи та базуються на підході неперервності та постійного поліпшення якості і наукового-інноваційного підходу; в свою чергу, система підвищення якості буде ефективною тільки в тому випадку якщо всі його складові та елементи будуть узгоджені між собою на основі підходу до продуманого взаємозв'язку.

Отже, зазначені принципи та підходи утворюють послідовний взаємозв'язок досягнення дієвості системи підвищення якості конкурентоспроможної продукції підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг підприємства. Виходячи з цього, слід запропонувати авторське визначення системи підвищення якості продукції підприємства у забезпеченні її конкурентних переваг. На нашу думку, система підвищення якості продукції у забезпеченні конкурентних переваг – це дієва, логічно продумана діяльність, яка полягає у взаємодії всіх працюючих та керуючих структурними підрозділами підприємства, що задіяні у процесах дослідження, планування та виробництва продукції та ставить перед собою за мету досягнення більш досконалих характеристик продукції з урахуванням сучасних умов розвитку конкуренції і вимог ринку для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Структура системи підвищення якості продукції може бути представлена у вигляді сукупності взаємопов'язаних суб'єктів і об'єктів підвищення якості з використанням різних методів та принципів її покращання на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

Виходячи із своєї складної будови, система підвищення якості повинна включати в себе декілька підсистем. На нашу думку, основними підсистемами, які повинна охоплювати СПЯПП має бути підсистема процесів та підсистема взаємодії суб'єктів та об'єктів системи, які в свою чергу складаються і з інших підсистем. Підсистема процесів пов'язана зі структурою побудови процесів, які необхідно реалізовувати під час виробництва продукції вищої якості конкурентоспроможної продукції і повинна включати забезпечуючі та забезпечувальні підсистеми. Підсистема взаємодії суб'єктів та об'єктів системи базується на взаємодії взаємовідносин різних структур системи відповідно до своїх напрямів діяльності у сфері якості і охоплюють тісний взаємозв'язок між її об'єктами та суб'єктами. Зазначена підсистема поділяється на підсистему взаємодії суб'єктів та об'єктів під час проектування та технологічного забезпечення, функціонування окремих стадій виробництва, організації зовнішніх відносин співпраці на ринку (табл. 6.1). Виходячи з неї, ми пропонуємо розглянути взаємодію підсистем процесів та взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами системи на основі трьох видів взаємозв'язку, а саме:

- інтенсивного взаємозв'язку, який характеризує вищий ступінь формування тієї чи іншої взаємодії стосовно діяльності спрямованої на підвищення якості продукції підприємства;
- стійкого взаємозв'язку, який характеризує середній ступінь формування тієї чи іншої взаємодії стосовно діяльності, спрямованої на підвищення якості продукції підприємства;
- послабленого взаємозв'язку, який характеризує середній ступінь тієї чи іншої взаємодії стосовно діяльності спрямованої на підвищення якості продукції підприємства.

Таблиця 6.1

Взаємодія структурних елементів підсистем підвищення якості продукції підприємства*

Підсистема	Підсистема взаємодії під час:		
	проектування та технологічного забезпечення	функціонування окремих стадій виробництва	організації зовнішніх відносин співпраці на ринку
Забезпечуючі			
Нормативно-законодавча	Стійкий	Послаблений	Стійкий
Інформаційно-аналітична	Інтенсивний	Інтенсивний	Інтенсивний
Технологічно-інноваційна	Інтенсивний	Інтенсивний	Стійкий
Кадрова	Інтенсивний	Інтенсивний	Інтенсивний
Фінансова	Інтенсивний	Інтенсивний	Інтенсивний
Ресурсна	Інтенсивний	Інтенсивний	Стійкий
Забезпечувальні			
Проектування та розробка якості продукції	Інтенсивний	Інтенсивний	Послаблений
Мотивація працівників	Стійкий	Інтенсивний	Послаблений
Розподіл ресурсів для виробництва	Інтенсивний	Інтенсивний	Послаблений
Виробництво та контроль отриманої якості	Послаблений	Інтенсивний	Стійкий
Стандартизація і сертифікація	Інтенсивний	Інтенсивний	Інтенсивний

* розроблено авторами розділу

Згідно з таблицею 6.1, на нашу думку, найбільш інтенсивний зв'язок внутрішніх відносин підприємства стосовно підвищення якості проявляється безпосередньо під час виробництва продукції, на окремих його стадіях, ефективності технологічної віддачі, що циркулює від проектування та поетапного виробництва комплектуючих елементів продукції до її повної готовності. Інший характер інтенсивності взаємозв'язку підвищення якості підприємства із зовнішнім середовищем проявляється під час обстеження та атестації продукції зовнішніми організаціями відповідно вимог УкрСЕПРО для отримання сертифіката якості. Також, переважну інтенсивність взаємозв'язку слід виділити під час вирішення питань фінансового, кадрового, інформаційно-аналітичного та ресурсного забезпечення.

Перед тим як перейти до більш детального розгляду складових СПЯПП в межах її підсистем, ми пропонуємо виділити декілька рівнів, в межах яких необхідно досліджувати складові та елементи підсистем СПЯПП. Разом з тим, досліджуючи діяльність підприємств легкої промисловості та їх діяльність щодо підвищення якості, зазначені рівні будуть запропоновані до розгляду стосовно сучасних умов поглиблення інтеграційних процесів та членства України у СОТ. Тому, доцільно виділити окремі аспекти впливу зовнішнього середовища на процеси формування СПЯП підприємств галузі, оскільки на сучасний розвиток їх виробничої діяльності, як вже зазначалося раніше, у повній мірі впливають схеми давальницької сировини з усіма, пов'язаними з ними умовами ведення господарської діяльності.

Першочерговою складовою будь-якої підсистеми підвищення якості продукції є задоволення вимог споживачів. Для підприємств легкої промисловості, необхідно розуміти, що в сучасних умовах загострення конкуренції між країнами-партнерами СОТ споживач виступає основним орієнтиром на який має бути спрямована системи підвищення якості продукції. На сьогодні, всі управлінські та виробничі процеси підприємства орієнтуються на споживача і саме заради його вимог прагнуть збалансувати всі свої зусилля у напрямі створення нових більш якісних характеристик продукції.

Через те, підвищення в системі якості розпочинається з вивчення вимог споживача на основі маркетингових досліджень та вивчення можливого або вже існуючого ринку збуту. В даному випадку, маркетингові дослідження охоплюють ретельне вивчення переваг і недоліків

продукції, яка наповнює ринок та їх порівняння з потенційними виробами, які може виробити підприємство для того, щоб сформувані його конкурентні переваги за допомогою вищої якості.

У випадку вітчизняних підприємств легкої промисловості, ми вважаємо, що це зробити досить не легко тільки по причині того, що продукція галузі спрямована на масове споживання і виробляється у великій кількості, що в свою чергу, потребує великих затрат і вимагає ретельного вивчення потрібних характеристик, які з розвитком моди постійно змінюються для того, щоб їх досягти. В такому випадку організація виробництва продукції повинна бути точною та безпомилковою, оскільки йдеться мова про великі партії продукції, значні витрати та прибутки і відповідальність перед споживачами, репутацію яких досить важко завоювати по причині занадто загостреної конкуренції, а особливо на зовнішніх ринках.

Досліджуючи питання потрібних якісних характеристик продукції, необхідно зазначити, що з точки зору споживача якість продукції базується на трьох групах характеристик, яких слід дотримуватись кожному виробнику для підвищення якості.

1. Обов'язкові характеристики – це ті характеристики продукції, які є стандартними і які споживач завжди очікує. Без даних характеристик виробництво продукції неможливе;

2. Бажані характеристики – це характеристики продукції, яким споживач завжди буде привітний і які він бажає, щоб вони були, проте, які не є завжди абсолютно обов'язковими;

3. Оригінальні характеристики – це ті характеристики, які споживач не очікує знайти в продукції, яку споживає, але саме ці характеристик є сюрпризом для нього і слугують не тільки повним задоволенням потрібних очікувань споживача, а і запорукою на подальше споживання даної продукції. Оригінальні характеристики виробник придумує самостійно і переважно за рахунок впровадження нових технологій на підприємстві.

Досягнення вимог споживача супроводжується іншою важливою складовою такою як складова організації та управління. Адміністрація підприємства є першочергова зацікавлена сторона щодо менеджменту якості, яка направляє, погоджує та координує всі дії та виробничі процеси підприємства на вирішення проблем підвищення якості продукції та формування її конкурентоспроможних характеристик.

Складова організації та управління, в першу-чергу, має бути пов'язана зі створенням стратегії і тактики для узгодження робіт, які мають бути виконані на різних етапах виробництва щодо створення продукції вищої якості. Організація і відповідно управління щодо підвищення якості продукції починається ще з маркетингових досліджень, розробок та планування. Щодо головних об'єктів підприємства, які постійно перебувають в полі уваги менеджменту якості на даному етапі є конструкторський та техніко-технологічний відділи, які не тільки ведуть роботи по проектуванню та введенню нових елементів у виробництво, запуску та підготовки технологічних процесів, а здійснюють перевірку та контроль над виробництвом в цілому. Крім цього, досить важливим в полі уваги організації та управління є окремі працівників підприємства, які є головними виконавцями реалізації якісних вимог продукції. Надалі, після вироблення продукції потрібної якості, необхідно організувати її збут та надання окремих рекомендацій щодо її користування. Після цього всього вся наведена схема повторюється знову.

Менеджмент якості продукції підприємства охоплює досить широке коло вирішення багатьох проблем, які виникають на шляху досягнення її кращих характеристик. Проте, базовим завданням, яке визначає цілеспрямованість організації і управління виробничою діяльністю, яка пов'язана з підвищенням якості продукції є забезпечення взаємодії окремих стадій виробництва з вимогами споживачів за допомогою моніторингу та контролю виробничих процесів та визначення їх відповідності. При цьому, досить важливим елементом є застосування тих методів вимірювання окремих результатів виробництва, які передбачаються в стандартах та інших важливих технічних документах, таких як проектних креслень, конструкторських моделей, розрахунків, доведення гіпотез, визначенні нормативних значень.

Вся діяльність у сфері підвищення якості продукції складової організації та управління пов'язана з наданням та розглядом досить великої кількості документації, яка надходить

з усіх підрозділів підприємства. Такий збір даних пов'язаний з подальшим аналізом щодо запланованого функціонування всієї системи підвищення якості продукції. Виходячи з цього, взаємодія між виробником та споживачем досягається тільки тоді, коли за результатами вдалого управління підприємство може представити для нього всю документацію про етапи здійснення всіх виробничих процесів, вимірювання показників під час окремих контрольних перевірок, а саме головне за результатами удосконалених характеристик одиниць виготовленої продукції.

Наступною складовою, яка тісно переплітається зі складовою організації та управління підсистем підвищення якості продукції є складова виробничих процесів. Виробничі процеси є похідними внутрішньої організації виробництва і завжди реалізуються після прийняття рішення керівників щодо ціленаправленості їх реалізації. Проте, не всі виробничі процеси можна профінансувати тільки за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. В першу чергу, для підприємств легкої промисловості це пов'язано з поставкою якісної сировини та матеріалів з закордону, купівлею і встановленням нових технологій, фінансування різних видів діяльності пов'язаних з пошуком, навчанням, маркетингом та контролем.

Розглядаючи направленість виробничих процесів підприємства на забезпечення якості та належних конкурентоспроможних характеристик його продукції через фінансування його сировинно-матеріального та інфраструктурного забезпечення, варто зупинитись на тому, що саме завдяки цьому, виходячи з отриманих результатів виробництва, підприємство отримує грошові надходження, які є його прибутками. Завдяки прибуткам підприємство продовжує своє існування і підвищення якості продукції породжує забезпеченість на його подальшу діяльність. Таким чином, слід виокремити економічне обґрунтування якості у підвищенні конкурентоспроможності продукції, яке полягає в тому, що виробнича складова підсистем підвищення якості продукції цілком залежить і від того, як правильно буде побудована внутрішня система забезпечення виробництва за допомогою зовнішнього. Дане твердження прямо пропорційне тому, що всі процеси, які пов'язані з поліпшенням умов діяльності підприємства, покращанням його технологічного забезпечення, кваліфікаційної освіченості працівників, які спрямовані на вирішення проблем якості продукції є необхідними тільки тоді, якщо нова якість приведе до задоволення вимог споживачів, а значить, дозволить отримати нові прибутки.

Якщо продукція приносить прибутки та користується попитом, вона є конкурентоспроможною та забезпечує для підприємства конкурентну перевагу на ринку. Через те, виробнича складова підвищення якості продукції забезпечує постійне повторення зазначених вище процесів через отримання додаткового прибутку, який в подальшому, спрямовується для планування нових процесів покращання якості, і веде до наступного циклу повторення та свідчить про постійне поліпшення якості відповідно раніше розглянутого раніше нами принципу неперервності.

Наступною складовою підсистем підвищення якості продукції на підприємстві є діяльність працівників підприємства та їх мотивація. Така складова вже дещо була обґрунтована відносно впливу інших складових, проте для того, щоб охарактеризувати роль персоналу у сфері підвищення якості, н анашу думку, слід звернути увагу на те, що СПЯПП потребує від кожного робітника передачу результатів своєї роботи наступному робітнику. Такий принцип забезпечує поступовий вклад нового якісного результату наступним робітником в результат попереднього, передбачає взаємодоповнюваність та передачу звітів про отриману якість продукції на певному етапі виробництва чи в кінцевому рахунку завершення її виготовлення від робочого місця працівника до керівника.

На сьогодні, існує досить багато різних досліджень, які присвячені мотивації працівників. Проте, мотивація персоналу у сфері якості є дещо іншим питанням, яке не підлягає загально визначеним тенденціям. Ми вважаємо, що мотивація не є окремим поняттям чи проблемою на шляху досягнення кращих характеристик майбутньої продукції, а виступає одним із ключових інструментів підвищення якості. Якщо звернути увагу на підприємства легкої промисловості та вибір методів зміцнення їх конкурентних позицій на ринку за рахунок отримання

мання конкурентних переваг на основі підвищення якості, слід зазначити те, що їх керівники повинні постійно досліджувати проблемні питання формування якості продукції виходячи з вимог споживачів та цілеспрямовано проводити навчання всього персоналу на основі їх власних пошуків та пропозицій.

Виходячи з цього, слід звернути увагу на досить дієвий метод мотивації працівників у сфері якості продукції, який започаткували японські виробники на своїх підприємствах. Суть методу полягає в тому, що на підприємствах необхідно створити так звані “гуртки якості” [27]. На нашу думку, такі “гуртки якості” повинні забезпечити рух інформації не тільки виходячи з ієрархічних рівнів, від керівника до підлеглого, а охоплювали горизонтальні зв'язки між різними працівниками та підрозділами підприємства. Для цього необхідно започаткувати практичні зустрічі та круглі столи всередині структури підприємства, на яких кожен би міг поділитися тим чи іншим досвідом в сфері якості продукції та поставити до розгляду вирішення нових проблемних питань. Таким чином, це сприятиме залученню до вирішення проблеми підвищення якості не тільки керівників та менеджерів, а і весь персонал, починаючи з найвищої ланки управління, інженерів, конструкторів, технологів, маркетологів, і закінчуючи безпосередньо головними виконавцями, а саме звичайними робітниками, які за допомогою тих чи інших знарядь праці і технологій виробляють продукцію. Через те, ми вважаємо, що виходячи з принципів TQM, які передбачають залучення всіх працівників підприємства до вирішення проблем якості, зазначені гуртки якості, на сьогодні, є тим засобом мотивації працівників, за допомогою якого на кожному рівні виробництва знизу до верху колективно опрацьовуються та вносяться пропозиції щодо підвищення якості продукції, процесів і ресурсів.

Охарактеризувавши складові СПЯПП та їх основні елементи, на нашу думку, зазначимо, що кожна з складових тісно взаємопов'язана одна з одною за допомогою утворення взаємозв'язків щодо посилення впливу на досягнення кінцевого результату, а саме покращення якісних характеристик продукції у забезпеченні конкурентних переваг підприємства через підвищення її конкурентоспроможності.

Виходячи з цього, слід вважати, що постановка цілей та їх досягнення всередині структури однієї складової системи в сукупності з іншими цілями інших складових системи, спроможні утворювати її дієве функціонування у досягненні загального результату. Проте, кожна СПЯПП перед тим, як досягти загального результату, повинна бути спрямована на досягненні цілей всередині цієї системи, а саме на рівні її суб'єктів та на рівні її об'єктів. Під суб'єктами слід розуміти підприємства, які пов'язані з виробництвом продукції, під об'єктами – споживачі та їхні вимоги, під результатом – підвищення якості продукції та її вплив на забезпечення конкурентних переваг.

Ми вважаємо, що досягнення цілей на рівні суб'єкта стосується активізації складової організації та управління, яка в свою чергу активізує виробничу складову і складову діяльності працівників та їх мотивації. Досягнення цілей на рівні об'єкта стосується активізації складової задоволення вимог споживачів за допомогою впливу досягнення цілей активізації складових на рівні суб'єкта системи підвищення якості. Останній і кінцевий рівень цілеспрямованості системи підвищення якості ґрунтується на поєднанні цілеспрямованості на рівні суб'єктивних складових по відношенню до рівня об'єктивних складових системи і переходить в рівень загального результату. Це є повторюваний процес досягнення загального результату, який відбувається за допомогою досягнення цілей щодо вирішення проблем отримання вищих якісних характеристик на рівні виробника (як суб'єкта) з урахуванням потрібних вимог споживачів (як об'єкта) та їх впливу на формування конкурентної переваги [54, с. 7].

Досліджуючи цілеспрямованість СПЯПП, необхідно окремо зупинитися на головних цілях у галузі якості. На нашу думку, такими цілями має бути виважена система цілей за допомогою яких можна модернізувати, змінити або створити нову систему підвищення якості продукції, яка б могла оптимізувати роботу підприємства, стимулювати ріст обсягів виробництва, забезпечити його конкурентні переваги за рахунок підвищення конкурентного потенціалу відповідно до підвищення конкурентоспроможності продукції, за рахунок демонстрації

того, що підприємство спроможне стабільно задовольняти вимоги споживачів виготовляючи продукцію вищої якості.

Далі, ми пропонуємо розглянути та визначити основні цілі СПЯПП на основі розгляду спільних та відмежованих точок дотику співпраці виробника, як суб'єкта який працює над якістю продукції, та споживача, як об'єкта, над яким здійснюється дія, а саме його очікувань. Для цього необхідно співставити усі розходження уявлень про якість очікуваної продукції, її цінність та ефект від виробництва, як зі сторони виробника, так зі сторони споживача. Також, необхідно зупинитись на уникненні можливих негативних наслідків на шляху підвищення якості продукції як для споживача, так і для виробника, що пов'язані з витраченим часом на покращення якості, обмеженість обсягів виробництва через неспроможність переважної кількості споживачів платити більшу ціну за кращу якість (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

**Формування цілей системи підвищення якості продукції
для забезпечення конкурентних переваг підприємства***

Взаємодія споживача та виробника		Формування цілей СПЯПП
Споживач	Виробник	
Подолання розходжень щодо уявлень про якість продукції		
Впевненість у продукуванні виробником більш досконалої якості продукції	Усвідомлення вимог споживача та створення усіх можливостей для їх реалізації під час виробництва	– посилення маркетингових досліджень для встановлення тісного взаємозв’язку з вимогами споживачів та ринку; – активізація модернізації підприємства
Використання реклами для кращої інформованості про якість продукції	Зменшення комерційної спрямованості реклами продукції	– покращення реклами за допомогою використання більш продуманих методів презентації якості
Досягнення ефекту від підвищення якості продукції		
Отримання найвищої корисності від споживання продукції	Оптимізації використання ресурсів підприємства	– збалансування ресурсів та мінімізація витрат виробництва якісної продукції
Зміна вимог споживачів щодо якості продукції	Диференціація продукція та розширення асортименту продукції	– збільшення прибутку за рахунок диференціації продукції і введення нової технологічної лінії виробництва
Споживання бездефектної продукції	Контроль за попередженням дефектів та уникнення рекламацій	– удосконалення контролю за якістю під час виробничих процесів
Зменшення витрат на споживання та його підвищення	Впровадження нових технологій, які дозволяють зменшити трудота витратомісткість продукції	– збільшення доходів від реалізації та скорочення виробничих витрат, покращання умов праці
Підвищення екологічності продукції	Уникнення збитків від невідповідності документів стандартизації і сертифікації та нанесення шкоди для навколишнього середовища	– дотримання строгої відповідності вимог виробництва за міжнародними стандартами; – дотримання екологічності та безпечності виробництва
Підвищення довіри до виробника	Зміцнення конкурентних позицій	– моніторинг впевненості споживачів у якості продукції
Уникнення негативних наслідків на шляху підвищення якості продукції		
Тимчасовий перехід на споживання продукції іншого виробника	Оперативність здійснення діяльності щодо підвищення якості продукції	– дослідження якісних характеристик продукції конкурентів
Обмеженість продукції на ринку	Зайняття своєї ніші на ринку	– визначення завантаженості продукцією ринку та її замінників
Висока ціна	Запровадження система бонусів для знижок	– досягнення гнучкості механізму ціноутворення

* розроблено авторами розділу

Як вже зазначалося, СПЯПП будується навколо ряду дій між виробником та споживачем, які пов'язані з вирішенням проблем виробництва більш якісної продукції.

Високі якісні характеристик продукції є кінцевим результатом взаємодії виробника і споживача, що свідчить про те, що споживач отримав та задовольнив свої потреби, а виробник зміг підвищити рівень конкурентоспроможності своєї продукції та отримати конкурентну перевагу за рахунок покращення її якісних характеристик.

Відмітимо, що відповідно до існування розходжень уявлень про якість продукції між виробником та споживачем, прагнення досягти кращого ефекту від підвищення якості продукції та уникнути ряду ризиків на шляху підвищення якості продукції, необхідно виділити основні цілі, які безпосередньо стосуються системи підвищення якості продукції підприємства. Зазначені цілі дозволяють скоординувати та направити систему підвищення якості на вирішення багатьох завдань, які пов'язані з високими якісними характеристиками продукції та в своїй сукупності підтвердити її дієве функціонування стосовно того, якою повинна бути така система на підприємстві для забезпечення його конкурентних переваги.

Ми вважаємо, що визначені цілі СПЯПП на основі взаємодії споживача та виробника є основними напрямками розвитку підприємства у сфері підвищення якості його продукції. Виходячи з цього, сукупність та правильна послідовність таких цілей дозволяє сформулювати власне бачення функціонування моделі підвищення якості продукції підприємства. Рушійними силами такої моделі є організація кругообігу послідовних дій виробника відносно задоволення вимог споживача на основі досягнення сформованих ними цілей СПЯПП та утворюють послідовний цикл контролінгу якості продукції підприємства.

Для того, щоб охарактеризувати зазначену модель постійного контролінгу якості продукції підприємства, на нашу думку, всередині структури системи необхідно класифікувати наступні групи процесів:

1) усвідомлення виробником вимог споживача, і отримання інформації про якість виробленої продукції споживачем. Такі процеси є першочерговими і розпочинають кругообіг процесів всередині системи підвищення якості;

2) маркетингових досліджень та реалізації послідовних стадій виробництва продукції. Такі процеси є другорядними і вступають в дію тільки після кругообігу інформації між споживачем і виробником;

3) збуту виготовленої якісної продукції. Такі процеси включають застосування нових методів збуту продукції та більш продуманих підходів до презентації її якості;

4) здійснення реалізаційних процесів продукції підприємства. Ці процеси є завершальними процесами кругообігу створення якісної продукції, після яких всі групи процесів розпочинаються знову.

Як вже зазначалося, рушійною силою будь-якої системи підвищення якості є споживач, заради якого запускаються всі виробничі процеси підприємства з приводу розробки підходів щодо задоволення та врахування усіх його уподобань, які відображаються у підвищенні якісних характеристик продукції. Тому, згідно ДСТУ ISO 9001:2009 [37, с. 10], в додаток до орієнтації вхідних вимог і вихідних результатів робіт щодо виробництва продукції вищої якості, необхідно акцентувати більшу увагу на взаємодії та взаємоузгодженості інтересів виробника і споживача за допомогою визначення цілей системи підвищення якості та похідних дій для їх досягнення.

Ми вважаємо, що будь-яка система підвищення якості продукції підприємства повинна виконувати два види функцій: базові та похідні.

До базових функцій слід віднести: організаційну, як якісний та цілеспрямований розподіл повноважень на кожному етапі виробничого процесу; нормативну, як дотримання всіх правил виробництва продукції згідно міжнародної стандартизації і сертифікації; технологічну, як забезпечення виробничого процесу сучасними технологіями і якісною матеріально-сировинною базою; підвищення кваліфікаційного рівня робітників, їх відповідальності та мотивації; контроль за якістю виконання робіт під час етапів виробничого процесу; безперервність

кругообігу інформації між всіма працівниками внутрішнього середовища підприємства та окремими суб'єктами зовнішнього [57, с. 23].

На нашу думку, похідними функціями системи підвищення якості продукції підприємства є наступні: підвищення якості маркетингового забезпечення; підвищення якості планування та проектування продукції; підвищення якості виконання всіх обов'язків працівниками підприємства; покращення розподілу ресурсів; покращення врівноваження витрат на здійснення виробничих процесів; підвищення віддачі від впровадження інноваційних проектів; підвищення якості модернізації підприємства та монтажних робіт; сприяння якості постачання продукції; підвищення якості здійснення фінансових операцій та розрахунків; підвищення якості збуту; підвищення якості реклами та зв'язків з громадськістю.

Ми вважаємо, що в процесі здійснення діяльності щодо підвищення якості продукції в структурі СПЯПП, мають бути досягнуті наступні структуроутворюючі послідовні дії, а саме: налагодження інформаційних потоків про основні підходи та методи роботи щодо питань вирішення проблем підвищення якості продукції; оцінка поточної ситуації підприємства у сфері якості; підготовка персоналу підприємства для досягнення поставлених цілей підвищення якості; налагодження та запуск виробничих процесів, разом з потрібними коригуваннями запланованого прогресу виробництва якісних виробів; отримання результату та його аналіз; завершення виробничого циклу та перехід на вищий рівень виготовлення якісної продукції за результатами її конкурентоспроможності на ринку; посилення конкурентних позицій та знаходження нових ринків збуту за допомогою забезпечення конкурентних переваг на основі виробництва продукції вищої якості.

6.3. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємств

Сучасний стан розвитку машинобудування стимулює підприємства цієї галузі освоювати інноваційні технології не тільки в області виробництва, а й в області управління. Це неминуче, так як технологічно "здорове" виробництво спонукає до налаштування системи управління, таким чином, щоб вона відповідала основним вимогам вищого менеджменту організації. Успіх діяльності багато в чому залежить від інтенсивності застосування на підприємствах вдосконалених концепцій і підходів до управління, одним з яких і є контролінг.

Відзначимо, що контролінг по всьому світу завойовує міцні позиції в системі управління підприємством, що не є притаманним для українських підприємств. Проблеми впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах обумовлені, перш за все, нерозумінням його сутності, ролі та користі, а також поведінкою і психологією взаємодії керівників та контролерів. Слід звернути увагу, що досвід участі в ряді проектів з впровадження інструментів контролінгу на промислових підприємствах, дозволив побачити, що багато керівників або власники компаній приходять, самі або за допомогою консультантів, до думки про необхідність застосування інструментів контролінгу на своїх підприємствах і, звертаючись до передового досвіду прогресивних компаній, впроваджують нові методи ефективного управління. Фахівці цієї сфери переконалися, що побудова повноцінної системи контролінгу на підприємстві – це справа не проста і досить індивідуальна. Але, не дивлячись на індивідуальність, основна канва і логіка впровадження, можуть бути використані на будь-якому підприємстві [73].

За даними ГК "ІНТАЛЄВ" [34] статистика впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах є наступною (рис. 6.6).

Відзначимо, що на більшості підприємств служби контролінгу немає взагалі. Наприклад, якщо бізнес невеликий (10–20 працівників) та власник безпосередньо займається операційною діяльністю, то він сам виконує всі функції контролінгу. Інший варіант – коли контролером називають представника акціонерів або власників (він наділений великими повноваженнями, але відповідальності за ефективність бізнесу не несе).

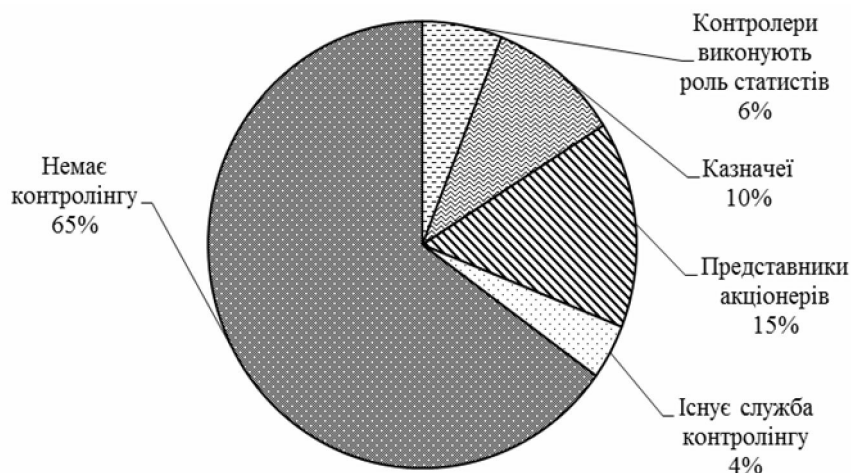


Рис. 6.6. Контролінг на українських підприємствах

У деяких компаніях контролером називають казначея, основне завдання якого – контроль руху грошей і платежів. По-суті, в цьому випадку казначей бере на себе частину функцій контролінгу, пов'язаних з грошима, і при виявленні критичних відхилень інформує керівництво. Інший варіант, коли співробітники, призначені контролерами, лише збирають дані, аналізують їх, готують звіти і т.д., але у них немає повноважень, щоб впроваджувати нові системи управління, ініціювати зміни в організації. В такому випадку група контролінгу відіграє лише роль статистів, які збирають інформацію. Найбільш рідкісна ситуація – коли на підприємстві існує повноцінна служба контролінгу. Як правило, це бізнес із західними інвестиціями або створений за західною моделлю. В Україні таких прикладів поки не дуже багато [34]. Саме тому, дослідження питання розробки та впровадження механізму контролінгу на підприємствах машинобудування набуває особливої актуальності.

Слід зазначити, що механізм контролінгу являє собою комплексну систему елементів та підсистем управління, комунікацій між ними, а також процесів, створених для підтримки заданих характеристик функціонування підприємства, взаємодія яких забезпечує інтеграцію, системну організацію та координацію інформаційних потоків, процесу управління, функціональних областей, організаційних одиниць.

Основною метою впровадження механізму контролінгу на підприємстві є прийняття керівництвом правильних, обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства. А сам механізм дозволить алгоритмізувати цю роботу таким чином, що керівництву, за запитом, надаватимуться всі необхідні відомості для вирішення конкретних управлінських завдань.

Зазначимо, що механізм контролінгу, який включає в себе сукупність методів, моделей, алгоритмів, засобів, інструментів і процедур потрібно розглядати як складову частину системи управління підприємством. Необхідно розуміти, що контролінг переводить управління підприємством на новий рівень, інтегруючи та координуючи діяльність різних підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Слідуючи механізму контролінгу, підприємство орієнтується на нарощування конкурентних переваг, пов'язаних з інноваційним розвитком, а також на вимоги ринку з урахуванням мінливості середовища, пристосовується до зовнішніх умов шляхом виявлення майбутніх потреб ринку та оцінки своїх внутрішніх можливостей для приведення їх у відповідність з виявленими вимогами в довгостроковому періоді [20].

Зауважимо, що будь-який процес управління передбачає наявність суб'єкта та об'єкта управління. Тому, досліджуючи питання контролінгу, доцільним буде визначити об'єкти та суб'єкти механізму контролінгу економічної діяльності машинобудівного підприємства (рис. 6.7).

Об'єктом в цьому випадку є економічна діяльність підприємства, підвищення результативності якої є головною ціллю суб'єктів механізму контролінгу, якими виступають керівники підприємства, його власники та безпосередньо спеціалісти служби контролінгу.

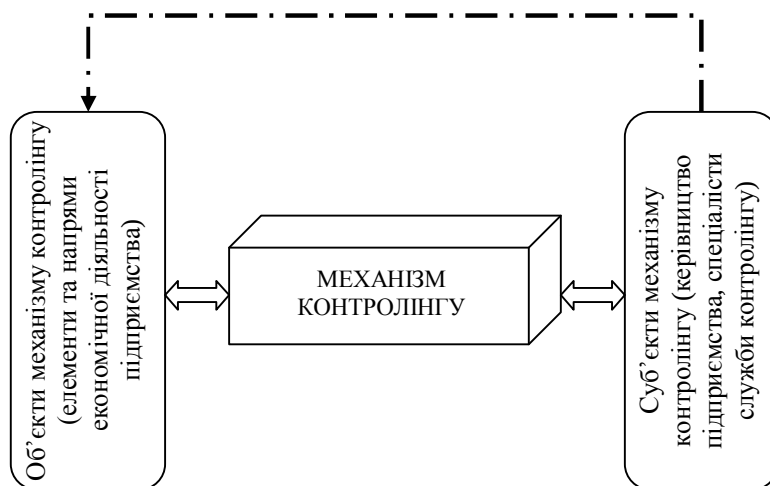


Рис. 6.7. Об'єкти та суб'єкти механізму контролінгу*

* запропоновано авторами розділу

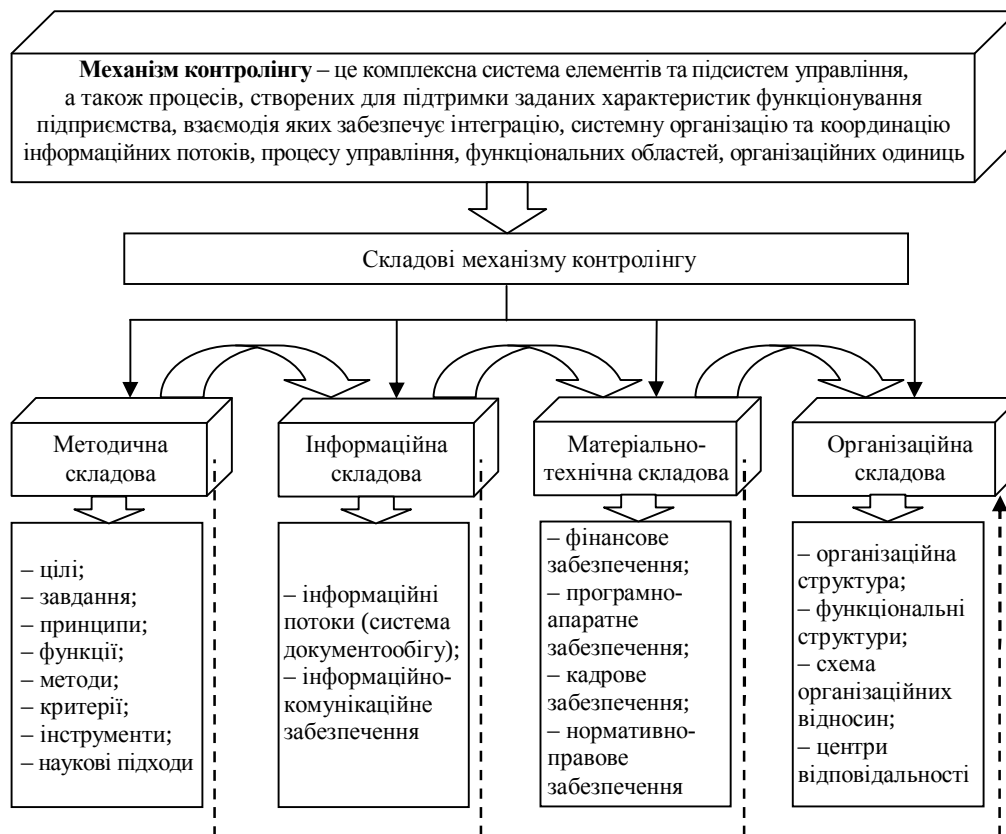
Враховуючи власне бачення та сучасні погляди на контролінг вітчизняних та зарубіжних науковців, вважаємо, що механізм контролінгу можна інтерпретувати як своєрідну “надбудову” системи управління підприємством, основним ядром якої є економічний інструментарій формування заходів для досягнення бажаного стану підприємства як системи в цілому. На вищих рівнях управління ця надбудова відповідає за стратегічний напрям процесу управління, на нижчих – за операційний.

З огляду на це, вважаємо, що механізм контролінгу на машинобудівному підприємстві повинен включати наступні складові: інформаційна складова, матеріально-технічна складова, методична складова та організаційна складова (див. рис. 6.8). При чому, важливо відмітити, що всі складові тісно взаємопов'язані між собою, оскільки в сукупності формують єдиний цілісний механізм контролінгу, метою запровадження якого є досягнення максимальних результатів від прийнятих управлінських рішень. Аналізуючи рисунок, варто підкреслити, що запровадження механізму контролінгу дозволить інтегрувати всі напрями діяльності підприємства, контролювати і оптимізувати процес управління підприємством, звівши до мінімуму витрати.

Отже, вважаємо, що основними завданнями механізму контролінгу в управлінні підприємством є наступні:

- проектування та налаштування бізнес-процесів;
- збір та аналіз інформації для прийняття рішень;
- формування та розробка альтернатив;
- виявлення і оцінка ризиків, ймовірний негативний вплив яких може призвести до небажаних наслідків для підприємства;
- надання достовірної інформації для управлінської ланки;
- створення і підтримка єдиного інформаційного простору підприємства;
- орієнтація діяльності підприємства на майбутнє і на ринок.

Зауважимо, що механізм контролінгу, в цілому, не можна вважати універсальним засобом уникнення всіх недоліків та негативних явищ в управлінській діяльності, проте за відкритих нормальних типових умов та прозорості, такий механізм може стати надійним гарантом обґрунтованих якісних управлінських рішень.

**Рис. 6.8. Складові механізму контролінгу та їх взаємозв'язок***

* запропоновано авторами розділу, базуючись на дослідженнях, що представлені в [25, 72]

Сьогодні механізм контролінгу ще недостатньо розвинутий, а в більшості випадків взагалі не розвинутий на машинобудівних підприємствах України. Тому, варто підкреслити пріоритетність даного напрямку дослідження та важливість подальшого формування основних аспектів впровадження та реалізації такого нового для вітчизняних підприємств, але досить дієвого інструменту як контролінг. Впровадження та функціонування контролінгу на підприємстві передбачає реалізацію відповідних принципів. Існування різних підходів до розуміння контролінгу визначило відсутність єдиної думки в питаннях переліку та змісту принципів формування його механізму, що в свою чергу вимагає їх виокремлення та подальшу систематизацію (див. рис. 6.9). Підкреслимо, що врахування та дотримання наведених принципів дозволить сформувати дієвий, актуальний та раціональний механізм контролінгу для кожного конкретного підприємства. Важливим вважаємо сформулювати та обґрунтувати вимоги до формування механізму контролінгу. До таких відносяться наступні:

- відповідність цілей механізму контролінгу цілям економічної політики підприємства;
- чітке визначення ключових економічних важелів та методів контролінгу;
- дотримання вимог законодавства країни, в якій функціонує підприємство;
- забезпечення пріоритетної ролі служби контролінгу в розробці методів механізму контролінгу;
- забезпечення ефективності реалізації механізму контролінгу з боку служби контролінгу підприємства;
- узгодження змін у методах управління діяльністю між підрозділами підприємства;
- забезпечення адаптивності механізму контролінгу до мінливих умов зовнішнього середовища [28].



Рис. 6.9. Принципи формування механізму контролінгу на підприємстві*

* сформовано авторами розділу на основі [3, 15, 30, 41, 75] та власних досліджень

Алгоритм організації контролінгу вкрай важливий для успіху його впровадження. Від того, наскільки ретельно обдумані рішення про впровадження, як проаналізована існуюча система управління підприємством і яким чином підприємство збирається впроваджувати контролінг, залежить не тільки тривалість, але і вартість проекту впровадження. Тому формування контролінгу на підприємстві повинно проходити системно і послідовно [29].

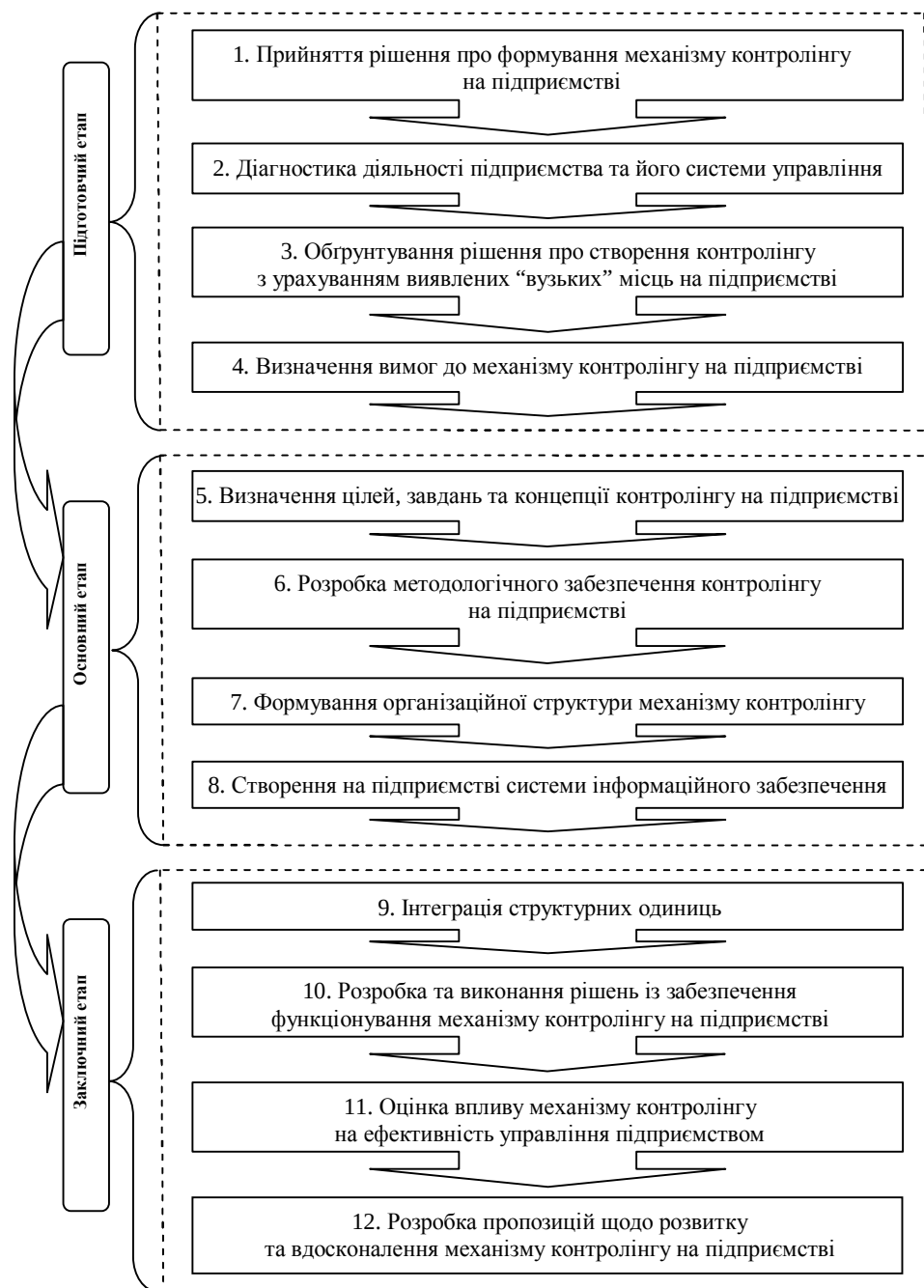


Рис. 6.10. Алгоритм формування механізму контролінгу на підприємстві*
* запропоновано авторами розділу

Зауважимо, що під алгоритмом організації механізму контролінгу слід розуміти певний порядок або послідовність процесу його формування та впровадження на підприємстві. Вважаємо, що створення механізму контролінгу на машинобудівному підприємстві – це складний та багатоетапний процес. Така складність визначається кількістю складових елементів, зв'язками між елементами, а також взаємовідносинами між самим механізмом та середовищем. Пропонуємо алгоритм формування механізму контролінгу на машинобудівному підприємстві представити у вигляді структурно-логічної схеми, яка складається з трьох головних етапів (підготовчого, основного та заключного) та низки послідовних дій (див. рис. 6.9). Як видно з рис. 6.10, процес організації починається з прийняття відповідного рішення про впровадження контролінгу на підприємстві. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики показує, що сприятливим моментом для побудови механізму контролінгу є поява можливих ризиків для перспективного успішного та результативного функціонування підприємства.

Впровадження контролінгу – процес складний і не дешевий, тому керівництву необхідно обов'язково перевірити наявність достатньої кількості фінансових і людських ресурсів. Потрібно врахувати, що починати впровадження вкрай небажано в умовах різкого погіршення основних показників господарської діяльності підприємства. Рішення про впровадження контролінгу має бути зваженим і обґрунтованим.

В обґрунтуванні рішення про впровадження контролінгу можна виділити три компоненти:

1. Наявність виявлених економічних та управлінських проблем.
2. Обґрунтованість ефективності впровадження контролінгу.

3. Обґрунтованість доречності та своєчасності впровадження контролінгу (в рамках цієї компоненти перевіряється наявність у підприємства достатніх фінансових, виробничих і людських ресурсів).

У процесі обґрунтування необхідності запровадження контролінгу потрібно враховувати і психологічний клімат у колективі, що складається на момент прийняття рішення. Набагато простіше почати процес розробки та впровадження механізму контролінгу при стійкому фінансовому стані підприємства, а отже, в сприятливий з психологічної точки зору момент [29].

Проектування механізму контролінгу вимагає високих професійних знань і кваліфікації фахівців, і повинно вестися згідно з визначеним алгоритмом. Контролінг слід формувати при появі перших ознак, що свідчать про можливі ризики для підприємства. Оптимізація бізнес-процесів підприємства, впровадження сучасних інформаційних систем є найважливішими передумовами для формування механізму контролінгу.

Після прийняття рішення про необхідність впровадження механізму контролінгу важливо провести діагностику як діяльності підприємства в цілому, так і його існуючої системи управління. Це, в свою чергу, дозволить виявити проблеми та неточності в діяльності підприємства, а також сформулювати основні вимоги до механізму контролінгу, які в подальшому будуть слугувати певним орієнтиром в процесі його формування.

Що стосується основного етапу, тобто безпосередньо проектування механізму контролінгу, то в даному випадку спочатку необхідно вирішити, що саме контролюватиметься, знайти так звані точки контролю. Основною причиною впровадження контролінгу на машинобудівному підприємстві може бути бажання знизити собівартість продукції та отримати максимальний прибуток. Але слід зазначити, що контролінг допомагає не тільки знижувати собівартість, а й контролювати якість продукції (робіт, послуг) та відповідність встановленим стандартам. Впровадження контролінгу надасть можливість своєчасно отримувати інформацію про всі відхилення від норм у виробництві по кожному виду продукції і попереджувати проблеми задовго до їх виникнення. Ще одна перевага контролінгу в тому, що з'явилася можливість контролю персоналу. Механізм дозволяє відстежувати всі помилки, допущені співробітниками, що дуже важливо для підприємства. Таким чином, вибір контрольних точок фактично означає постановку цілей, яких підприємство хоче досягти при впровадженні контролінгу [50].

Важливо підкреслити, що одним із найважливіших розділів в процесі формування механізму контролінгу є методична та інформаційна підтримка, адже саме завдяки правильно обраним методам та наявності достовірної, вчасної інформації, ефективність використання контролінгу буде максимальною.

Наступним етапом є формування організаційної структури механізму контролінгу. В даному випадку зауважимо, що в економічній літературі службу контролінгу рекомендується створювати як штатну одиницю. Таке положення пояснюється специфікою діяльності служби: якщо вона буде мати такий же статус, як інші, то їй буде вельми скрутно збирати інформацію. Протидія служб підприємства вторгненню з боку служби контролінгу буде занадто велика. Паралельно з розробкою та затвердженням нової організаційної структури йде адаптація інструментів контролінгу до конкретних умов на підприємстві [24].

Одним і найвідповідальніших та найскладніших етапів є впровадження контролінгу в систему управління підприємством, проведення тестування результатів впровадження контролінгу та розробку коригуючих заходів для відповідних етапів впровадження контролінгу. Саме цим етапам необхідно приділити достатньо уваги, адже від якісної та доцільної розробки останніх залежить ефективність впровадження і функціонування механізму контролінгу в цілому.

Варто зазначити, що процес впровадження контролінгу на підприємстві не завершується реалізацією плану заходів щодо впровадження контролінгу. За функціонуванням механізму контролінгу повинен здійснюватися систематичний контроль з періодичним аналізом ефективності функціонування. Критерії ефективності можуть бути різними і мають бути сформульовані керівництвом підприємства. У разі недостатньої ефективності функціонування концепція контролінгу підприємства може бути переглянута повністю або в окремих її елементах. Таким чином, формування і впровадження механізму контролінгу на підприємствах машинобудівної галузі являє собою систему заходів організаційно-економічного характеру. Розробка цих заходів має певний ступінь новизни, так як передбачає розгляд та адаптацію методів та інструментів контролінгу, існуючих у міжнародній практиці, до застосування в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, включаючи впровадження в механізм елементів, що відображають їх специфіку в українських ринкових умовах [24].

Підкреслимо, що комплексний підхід до формування контролінгу на підприємствах машинобудівної галузі дозволить об'єднати всі структурні одиниці в єдиний інформаційний простір, організувати більш точний облік витрат, удосконалити методи калькулювання собівартості продукції та методи аналізу відхилень, надати керівництву економічно значиму аналітичну інформацію в необхідних розрізах. Крім цього, формування механізму контролінгу дозволить підвищити прозорість організаційної структури підприємств, виявити дублюючі і конфліктуючі структурні елементи.

Досить важливим, вважаємо, виділити основні умови, яких слід дотримуватись у процесі формування механізму контролінгу на підприємстві (див. табл. 6.3).

Підкреслимо, що ігнорування зазначених критеріїв може призвести до низької продуктивності механізму контролінгу, нераціонального розподілу ресурсів, зростання витратної частини проекту і ступеня ризику. Тому, врахування останніх дозволить сформувати дієвий, раціональний та ефективний механізм контролінгу на підприємстві.

З огляду на сказане, варто зазначити, що на практиці формування механізму контролінгу зустрічаються ряд труднощів. Зокрема, О. Сафаров [55] виділяє наступні групи причин, що перешкоджають успішному впровадженню механізму контролінгу: історичні; психологічні; організаційні; методологічні. В свою чергу, Ю. Чаплигін [71] до наведеного переліку додає ще одну групу причин, а саме причини нерозуміння мети контролінгу.

Ми погоджуємось із таким доповненням і вважаємо, що причини, які можуть перешкоджати успішному формуванню механізму контролінгу на підприємстві можна представити у вигляді п'яти основних груп: нерозуміння мети контролінгу, історичні, психологічні, організаційні та методологічні причини.

Таблиця 6.3

Основні умови формування та впровадження механізму контролінгу*

Умова	Характеристика
Розуміння суті і завдань контролінгу	Керівництво підприємства повинно чітко розуміти суть, призначення та завдання контролінгу, усвідомлювати необхідність його впровадження для підприємства, і лише потім, крок за кроком, починати організацію механізму контролінгу
Визначення мети	Визначення та чітке формулювання головної мети контролінгу сприятиме уникненню помилок при його формуванні та впровадженні в систему управління на машинобудівному підприємстві. Також це дозволить сформувати механізм контролінгу, найбільш прийнятний для конкретного підприємства
Доступність, достатність та об'єктивність інформації	Для ефективного функціонування механізму контролінгу та виконання поставлених перед ним завдань, в першу чергу, необхідно створити дієву інформаційну систему на підприємстві, яка б забезпечувала службу контролінгу всією необхідною інформацією для ефективного виконання контролерами своїх обов'язків. Тому, одним із важливих критеріїв є доступність необхідної інформації в повному обсязі, адже саме повнота, достовірність та своєчасність інформації є запорукою правильних висновків щодо діяльності підприємства, а як наслідок – формування ефективних управлінських рішень
Оптимальна кількість підконтрольних показників	Для оперативної та адекватної оцінки економічної і фінансової ситуації на підприємстві не завжди є необхідним обрахунок великої кількості контрольованих коефіцієнтів, адже обмежена кількість відібраних показників, може не менш чітко та прозоро відобразити існуючу ситуацію на підприємстві. Більш того оптимальна кількість підконтрольних показників дозволить зменшити витрати часу на підготовку відповідних звітів служби контролінгу для керівництва підприємства
Доцільність впровадження контролінгу	Впровадження механізму контролінгу без попереднього аналізу готовності підприємства до відповідних змін на тлі можливої несприятливої фінансової ситуації (коли більш дієвими виступають інструменти антикризового управління) може призвести не лише до недієвості даного механізму, а й до погіршення існуючої ситуації на підприємстві

*сформовано авторами розділу на основі [10, 17, 39, 74]

Зауважимо, що заздалегідь враховані причини, охарактеризовані в таблиці 6.4, дозволить сформувати сучасний механізм управління знаннями на підприємстві, який спонукає до розвитку інноваційного потенціалу, успіху стратегій і зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 6.4

Причини, що перешкоджають успішному впровадженню контролінгу*

Причина	Характеристика причини
Нерозуміння мети контролінгу	Нерозуміння або спотворене розуміння сутності і призначення контролінгу та інструментів, що ним використовуються, є ключовим чинником, що гальмує його ефективне впровадження. Проте, варто відзначити, що вплив даного чинника планомірно знижується, оскільки все більше керівників, особливо великих підприємств, вважають систему контролінгу “само собою зрозумілою” частиною процесу прийняття рішень
Історичні причини	Такими причинами є: несталі традиції планування та обліку з метою управління (занадто тривалий період планової економіки); недостатній рівень економічних знань нефінансового топ-менеджменту, в тому числі, недостатні знання щодо передових інструментів контролінгу (як методичних, так і технологічних); неприйняття нових технологічних платформ і сучасних форм подачі і аналізу інформації та ін.

Продовження таблиці 6.4

Причина	Характеристика причини
Психологічні причини	Сформулювати причини психологічного характеру, які гальмують впровадження контролінгу можна, по-перше, з огляду на відсутність розуміння необхідності системи контролінгу керівництвом підприємства. По-друге, з огляду на можливі негативні настрої серед працівників. Але такі стримуючі фактори можна подолати, з одного боку, застосуванням адміністративних заходів. З іншого боку або одночасно, необхідно акцентувати увагу працівників не на методології контролінгу та автоматизації, а, зважаючи на людський фактор, вести роз'яснювальну роботу щодо розуміння філософії контролінгу і позицій "самоконтролінгу" співробітників на всіх рівнях
Організаційні причини	Причинами організаційного характеру, що можуть перешкоджати успішному впровадженню механізму контролінгу є: впровадження контролінгу "знизу-вгору"; неготовність керівників делегувати прийняття оперативних рішень на рівень середнього менеджменту (із збереженням необхідного рівня контролю, але без регулярного втручання); неврахування ризику надмірного (або недостатнього) посилення впливу контролерів на менеджерів через перерозподіл функцій (можуть виникати ризики дублювання функцій інших підрозділів) та ін.
Методологічні причини	Такими причинами є: невдале виділення на підприємстві центрів відповідальності; проблема коротко- і довгострокового планування; суперечливість методик аналізу в підрозділах (необхідність узгодження), ризик застосування помилкових методологій та методик; відсутність адекватного врахування необхідних для аналізу вхідних даних, дублюючи введення інформації в бухгалтерському та управлінському обліку; ігнорування необхідності створення пакета корпоративних стандартів контролінгу

*сформовано авторами розділу на основі [55, 71]

Вважаємо, що формування механізму контролінгу повинно здійснюватися в рамках функціонуючої на машинобудівному підприємстві системи менеджменту, таким чином, створюючи ефективний механізм інтеграції та координації всіх функціональних сфер діяльності для досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей, програм, планів і завдань розвитку підприємства та його структурних підрозділів.

Слід відмітити, що впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативності управління за рахунок розстановки пріоритетів. Враховуючи те, що сутність механізму контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління, то вважаємо, що його функціональний зміст та роль об'єктивно дозволяють йому займати центральне місце в загальній системі менеджменту машинобудівного підприємства (див. рис. 6.11).

Як видно з цього рисунка, контролінг, займаючи центральне місце в міжфункціональній системі підприємства, має стійкі взаємозв'язки з іншими самостійними видами управлінської діяльності. Відзначимо, що основу механізму контролінгу має складати регулярний та своєчасний збір інформації про діяльність підприємства і стан ринкового середовища його функціонування. Аналіз та планування цієї інформації набуває першорядного значення в сучасних реаліях. У зв'язку з цим зростає інтенсивність та насиченість інформаційних потоків, вимагаючи систематизації та уніфікації для забезпечення ефективності управління підприємством.

Контролінг сьогодні представляє один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах машинобудівних підприємств з метою координації управлінських рішень. Для ефективності цих рішень необхідно не тільки забезпечити надходження інформації, яка відображає реальний стан підприємства, є уніфікованою, стислою, чіткою і простою у формі подачі, але і дотримуватися її своєчасного надання [16].

Таким чином, максимальна ефективність всієї економічної системи підприємства може бути досягнута за допомогою потенціалу контролінгу, який в умовах нелінійності зовнішнього середовища дозволяє визначити вектор розвитку підприємства та вчасно реагувати на відхилення, що виникають.

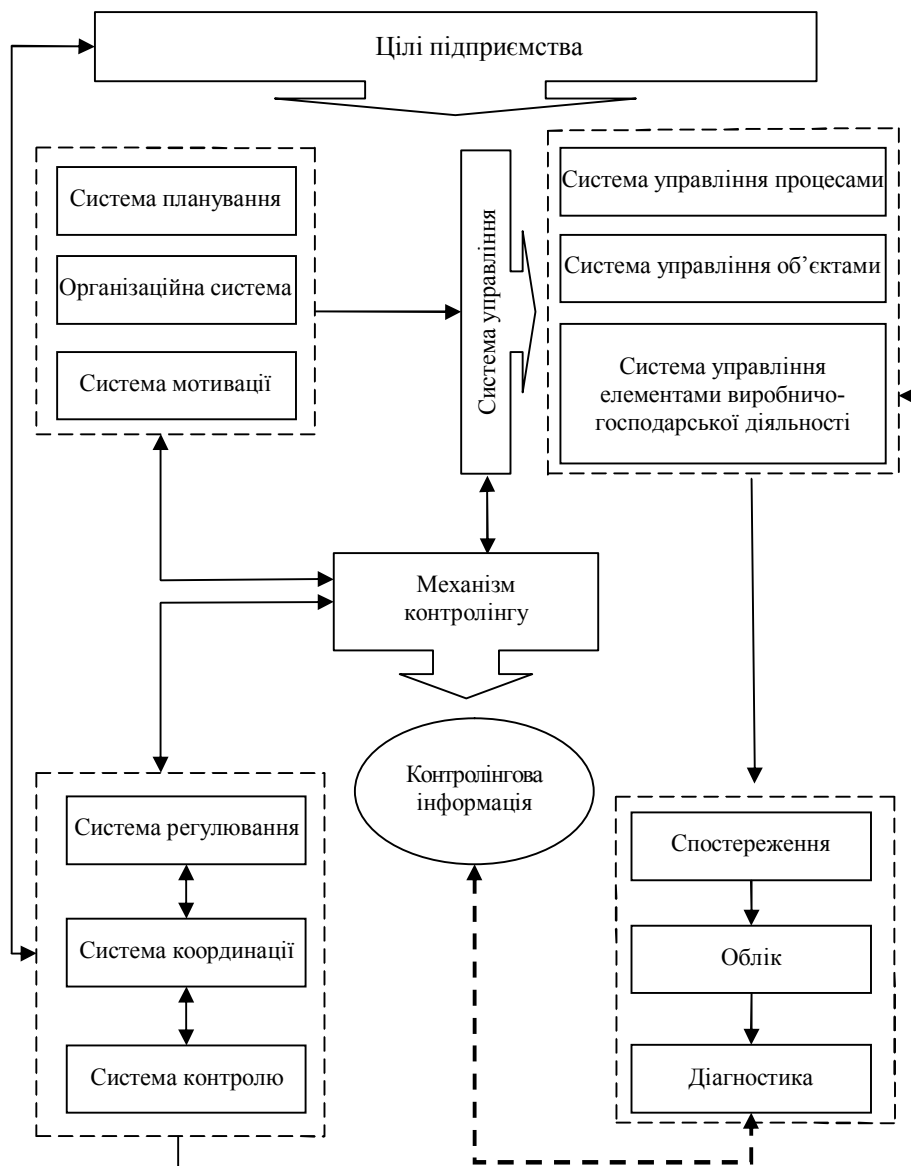


Рис. 6.11. Місце механізму контролінгу в системі управління підприємством*
 *розроблено авторами розділу і опубліковано в [52]

Стан машинобудівної галузі України знаходиться сьогодні в кризовому стані. Однією з причин такої ситуації на більшості підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва призвели багато підприємств до межі банкрутства.

Підкреслимо, що машинобудування серед галузей промисловості посідає вагомe місце. Будучи одним з найважливіших структурних підрозділів реального сектора економіки, машинобудування безпосередньо впливає на технічний рівень у всіх галузях промисловості і визначає перспективи розвитку індустрії в цілому. Для удосконалення системи менеджменту на машинобудівних підприємствах необхідно розробляти нові методи управлінських рішень. Значну роль тут має відіграти впровадження контролінгу, який забезпечить концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємств [11].

Варто виділити типові причини, які вказують на необхідність впровадження механізму контролінгу на підприємстві:

- погіршення порівняно з подібними підприємствами галузі економічних показників;
- поява нових або зміна цілей в сформованих умовах функціонування;
- відсутність узгодження цілей, що перешкоджає досягненню основної мети підприємства;
- використання методів планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства;
- відсутність на підприємстві методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстеження діяльності та прийняття відповідних рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [17].

Однак навіть при наявності вказаних причин, перш, ніж приймати рішення щодо впровадження контролінгу, варто прийняти до уваги існування певних ситуацій, коли такі дії будуть недоцільними:

1. Контролінг має сенс, якщо керівництво підприємства дійсно робить висновки із звітів і реалізує відповідні заходи. Це можна встановити виходячи з минулого досвіду управління на підприємстві. В іншому випадку впровадження контролінгу на підприємстві не буде доцільним.

2. Якщо підприємством керує авторитарист, який переконаний, що для прийняття рішень йому не потрібна аналітична інформація. Для такого типу керівників контролінг може служити лише для того, щоб в разі прийняття неправильних рішень, покласти результати цих рішень на підрозділи контролінгу.

3. Якщо середня ланка управління усвідомлює, що контролінг виявить неефективність роботи підрозділів і особисту некомпетентність, то впроваджувати контролінг передчасно. Адже існує дуже висока вірогідність опору з боку середньої ланки управління заходам щодо впровадження контролінгу. Можлива також дискредитація контролінгу як концепції управління в очах рядових співробітників [39].

Необхідно відзначити, що широке впровадження контролінгу в систему управління підприємством дозволить деталізувати внесок окремих елементів управлінського впливу у досягнення спільних завдань, які стоять перед підприємством, що веде до підвищення відповідальності менеджерів за результати своєї діяльності [7].

Враховуючи особливості контролінгу та сучасне розуміння сутності цієї управлінської технології доцільно запропонувати схему впровадження механізму контролінгу в управління машинобудівними підприємствами (рис. 6.20).

Відповідно до цього рисунка, початковим етапом у впровадженні контролінгу є підготовча фаза, яка включає в себе заходи щодо ознайомлення з діяльністю підприємства, на основі чого формуються базові основи системи контролінгу. Зокрема, першочерговим завданням, вважаємо, проведення діагностики, яка включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Цей етап передбачає вивчення та оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища машинобудівного підприємства, а також ефективності функціонування і виявлення проблем його соціально-економічного розвитку. Це насамперед, збір та аналіз даних, що характеризують стан основних підсистем та елементів конкретного підприємства, а саме: аналіз структури підприємства, стилю керівництва, організаційної культури, аналіз системи методів управління, що використовуються на підприємстві, аналіз існуючої системи мотивації, оцінка трудового потенціалу, аналіз торговельної, фінансової, інвестиційної та іншої діяльності підприємства, а також аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на формування системи контролінгу [5].

На основі результатів, отриманих після проведення відповідних діагностичних процедур, приймається рішення щодо доцільності впровадження контролінгу на підприємстві.

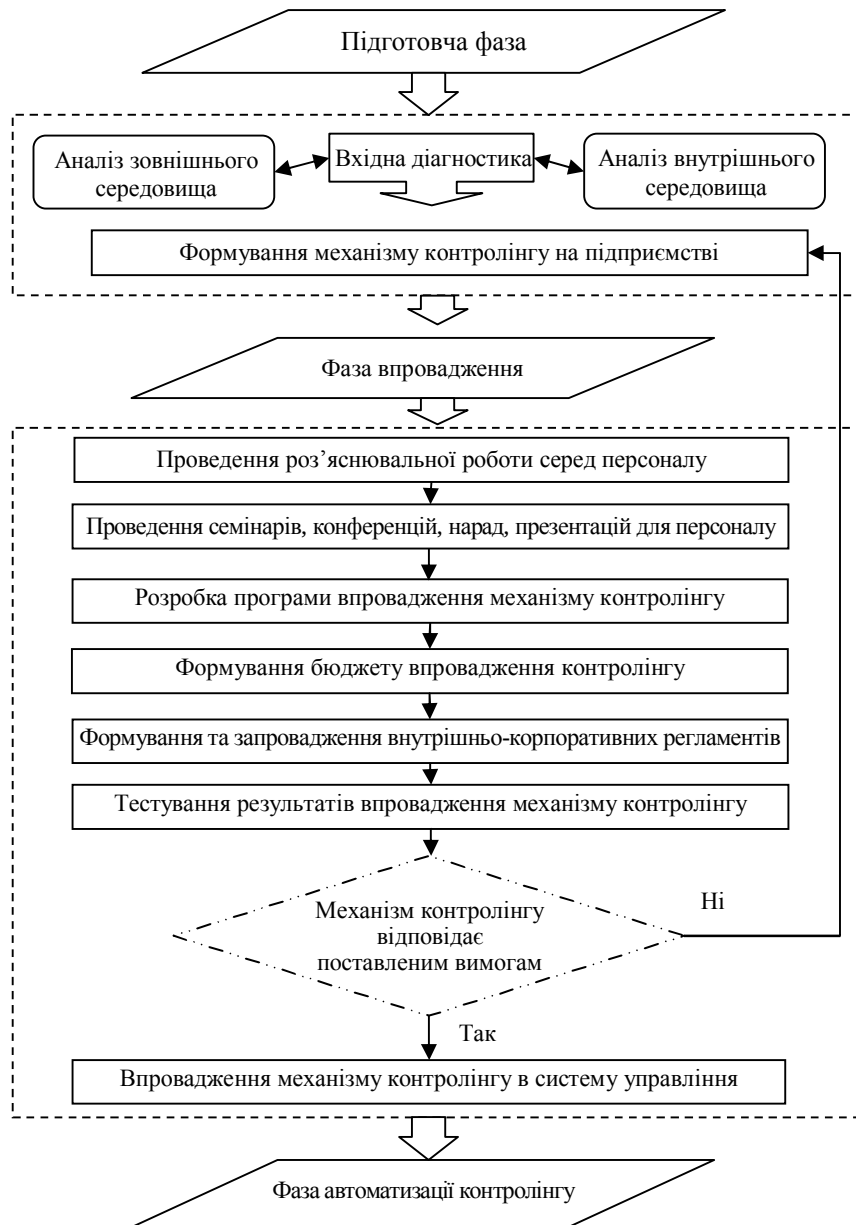


Рис. 6.12. Схема впровадження механізму контролінгу в систему управління підприємством*
 *запропоновано авторами розділу

Цей етап передбачає узгодження думок власників та менеджерів вищого рівня про необхідність запровадження такої управлінської технології, розуміння її ефективності та перспектив, які відкриваються перед підприємством в разі впровадження системи контролінгу [66]. В разі позитивного рішення щодо впровадження контролінгу на підприємстві починається формування механізму контролінгу.

Підкреслимо, що в цьому випадку доцільно розмежовувати процес формування та процес безпосереднього впровадження механізму контролінгу. Ототожнення цих процесів неможливе, так як процес формування механізму контролінгу – це теоретичне проектування даної системи, а процес впровадження – це практична реалізація попередньо сформованих заходів.

6.4. Управління формуванням доходів від операційної діяльності суб'єктів господарювання для підвищення конкурентних переваг

Успішній реалізації визначених цільових стратегічних нормативів та планових завдань з формування доходів від операційної діяльності значною мірою сприяє розробка та здійснення підприємствами легкої промисловості ефективної цінової політики на свою продукцію. Цей інструмент управління доходами суттєво впливає на обсяг операційної діяльності підприємства, його конкурентну позицію на ринку, рівень фінансового стану й інші фактори стратегічного розвитку.

Поняття “цінової політики підприємства” достатньо повно досліджено сучасними науковцями. Так, “цінова політика охоплює процес розробки заходів з пошуку, вибору та реалізації співвідношень між ціною і якісними властивостями товару і вирішення пов'язаних з ним проблем, виходячи із цілей компанії” [9, с. 16].

Передумовою формування цінової політики будь-якого підприємства є визначення міри залежності рівня ринкового попиту на його продукцію від рівня ціни її реалізації. Залежність зміни обсягу попиту від зміни рівня ціни товару характеризується поняттям еластичності попиту за ціною, яке вперше було досліджено ще А. Маршаллом наприкінці XIX ст. Це поняття широко використовується і в сучасній практиці ціноутворення. Так, ступінь еластичності попиту на товар визначає можливий ступінь диференціації цін на нього, а відповідно і здійснення підприємством диференційованої цінової політики його реалізації не тільки на різних видах товарного ринку, а й в розрізі окремих сегментів і товарних ніш конкретного ринку.

Характеризуючи продукцію підприємств легкої промисловості, можна зазначити, що за показником еластичності попиту і за ціною вона диференціюється у дуже великому діапазоні. Як свідчать результати дослідження сучасних науковців [9, с. 133–137; 22, с. 18–19; 62, с. 109–121; 70, с. 46–56] рівень еластичності попиту за ціною на продукцію легкої промисловості залежить від таких основних факторів:

- категорії товарів за попитом (товари першої необхідності чи товари періодичного і епізодичного попиту);
- рівень задоволення потреб у відповідному товарі за рахунок власного його виробництва;
- наявність на ринку товарів-замінників;
- сезонність споживання товару;
- рівень доходів кінцевих споживачів товару;
- питома вага товару в загальному обсязі витрат на товари легкої промисловості.

Спираючись на результати дослідження цих факторів здійснено групування видів продукції підприємств легкої промисловості за рівнем еластичності попиту за ціною (див. табл. 6.5).

Формування цінової політики підприємств легкої промисловості на зовнішньому ринку має свої особливості. Перш за все, слід відзначити, що досить високі вимоги до якості продукції цих підприємств, високий рівень конкуренції продавців на більшості цих ринків та деякі інші чинники суттєво обмежують перелік продукції національних підприємств легкої промисловості, що експортується ними до інших країн. Також необхідно відмітити, що через загальну непрозорість ринку, неврегульованість імпорту, обсяги якого щорічно збільшуються, та нерівні умови конкуренції товари легкої промисловості імпортуються в Україну в таких обсягах, що це спричиняє серйозну шкоду для вітчизняних підприємств легкої промисловості. До країн, що здійснюють найбільш агресивну політику щодо експорту власних товарів легкої промисловості, належить Китай [14]. Понад 60 % внутрішнього ринку легкої промисловості на сьогодні в Україні захоплено китайськими товарами.

Ще одна проблема, пов'язана з секонд-хендом, полягає в тому, що під його виглядом завозять контрабанду: новий одяг, який потім реалізується на ринку за комерційними цінами без сплати відповідного мита. Реальну конкуренцію вітчизняній легкій промисловості, власне як і самому секонд-хенду, становлять дешеві товари, що завозяться в Україну без сплати мита під виглядом секонд-хенду [56].

Таблиця 6.5

**Групування видів продукції підприємств легкої промисловості
за рівнем еластичності попиту на них за ціною***

I. Види продукції із високим рівнем еластичності попиту на них за ціною	II. Види продукції із середнім рівнем еластичності попиту на них за ціною	III. Види продукції із низьким, нульовим і від'ємним рівнем еластичності попиту на них за ціною
Шкури. Шкіряні товари. Сировина пушно-хутрова та хутрові шкури. Одяг з хутра. Вовна та відходи вовни. Килими	Вироби із шкіри. Хутро штучне та вироби з нього. Відходи шовкові. Пряжа з шовку, нитки шовкові. Тканини з шовку. Пряжа з вовни. Тканини вовняні. Волокно лляне, конопляне, джутове, сизалю. Пряжа лляна та з інших рослин. Фетр і повсть. Трикотажні полотна. Ковдри та пледи дорожні. Білизна постільна, столова, гардини, штори	Бавовна та відходи бавовни. Нитки та пряжа бавовняна. Тканини бавовняні. Тканини з льону та інших рослин. Нитки та пряжа з хімічних ниток. Джути та волокна штапельні. Тканини з хімічних ниток і волокон. Вата. Неткані матеріали. Одяг трикотажний. Панчішно-шкарпеткові вироби. Одяг текстильний. Інші вироби, мішки, брезент, навіси, тенти, ганчір'я. Взуття та частини взуття. Головні убори

*систематизовано авторами розділу

Можливості здійснення підприємствами легкої промисловості ефективної цінової політики визначаються не тільки рівнем еластичності попиту на їх продукцію за ціною, а й рівнем конкуренції на конкретному товарному ринку, на якому ця продукція реалізується. Формуючи свою цінову політику, підприємства мають враховувати і цінову політику конкурентів, бо інакше його цінові рішення не можуть бути ефективно реалізовані.

Як відомо, сучасна економічна теорія виділяє за ступенем свободи конкуренції чотири основні типи ринків:

– чистої конкуренції, який характеризується досить великою кількістю суб'єктів торгівлі з відносно однорідним характером продукції, що реалізується;

– монополістичної конкуренції, який передбачає присутність на ринку як великих продавців – монополістів, так і менш значних за обсягами реалізації сильних підприємств, що займають вагомий частку ринку;

– олігополістичної конкуренції, який визначається присутністю на ринку лише декількох великих компаній – продавців продукції, що практично повністю задовольняють попит покупців на неї;

– чистої монополії, який характеризується наявністю лише одного продавця продукції, який повністю контролює весь ринок і визначає ціни на ньому в залежності від попиту на продукцію і його еластичності за ціною [43, 51].

Характеризуючи сучасний ринок продукції легкої промисловості на всіх його рівнях – національному, регіональному та місцевому, можна зазначити, що за визначеною вище типізацією в переважній більшості він є ринком чистої конкуренції. Однак, така на перший погляд однорідність ринку легкої продукції (приналежність його переважно до одного типу) зовсім не визначає його як недиференційований за умовами конкуренції. Висока ступінь відкритості національного ринку навіть в межах однієї групи за теоретичним поділом, диференціює його за різним ступенем конкуренції з боку імпортерів товарів, виробників товарів-замінників тощо. Тому, за практичними умовами інтенсивності конкуренції на ринку цієї групи, ми пропонуємо поділяти його на такі основні групи:

– ринок продукції легкої промисловості з невисоким рівнем конкуренції (як правило, ринок чистої конкуренції з невеликими за розмірами національними виробниками продукції, виробництво якої не перевищує обсягу попиту на неї);

– ринок продукції легкої промисловості із середнім рівнем конкуренції (як правило, ринок чистої конкуренції, який представлений продукцією як національних, так і зарубіжних виробників, обсяги пропозиції на якому суттєво перевищують обсяг попиту).

Поділ ринку за цією ознакою дозволить більш чітко диференціювати цінову політику підприємств легкої промисловості, обираючи для окремих груп товарів відповідні види цінової стратегії. Це обумовлює проведення підприємствами стратегічного аналізу конкуренції на тих ринках, на яких вони мають намір реалізувати свою продукцію.

З урахуванням особливостей реалізованої продукції за рівнем еластичності попиту на неї за ціною, а також прогнозованого рівня конкуренції на ринку мають визначатись конкретні цілі цінової політики підприємств.

Характеризуючи типи цінової політики підприємства на ринку чистої конкуренції, слід відмітити, що основні їх особливості визначаються, в першу чергу, рівнем цін даного підприємства по відношенню до середньо-ринкового рівня цін на аналогічну продукцію. Виходячи з того, що підприємства легкої промисловості реалізують свою продукцію саме на такому ринку (із врахуванням різного рівня інтенсивності цієї конкуренції), ми вважаємо, що принциповими альтернативними типами їх цінової політики мають бути: політика низьких цін (по відношенню до середньо-ринкових); політика середньо-ринкових цін; політика високих цін (по відношенню до середньо-ринкових).

Такий підхід до визначення принципів основних типів цінової політики підприємств легкої промисловості дозволить забезпечити їх чітку спрямованість на реалізацію трьох основних цілей цієї політики (що були розглянуті раніше), а також визначити відповідний базис для вибору конкретних видів цінових стратегій за окремими товарами (групами товарів).

Із врахуванням такого підходу, ми пропонуємо наступну матрицю вибору принципового типу цінової політики підприємств легкої промисловості, що пов'язує цей вибір із характером цінової конкуренції на конкретному виді сегмента ринку та визначеною підприємством основною метою здійснення цінової політики в стратегічному періоді (рис. 6.13).

		Принциповий тип цінової політики		
Основна мета цінової політики	“Утримання ринку”	ПОЛІТИКА СЕРЕДНЬО- РИНКОВИХ ЦІН	Високий	Рівень конкуренції на відповідному ринку
	“Розширення ринку”	ПОЛІТИКА НИЗЬКИХ ЦІН	Середній	
	“Максимізація прибутку”	ПОЛІТИКА ВИСОКИХ ЦІН	Низький	

Рис. 6.13. Матриця вибору принципового типу цінової політики підприємств легкої промисловості*

* запропоновано авторами розділу

На базі обраного принципового типу цінової політики підприємствам необхідно визначитись з конкретними видами цінових стратегій за окремими видами товарів (товарними групами). Перелік таких цінових стратегій, їх сутність, механізм та умови застосування широко розглядаються в сучасній літературі з проблем ціноутворення [2, с. 309–310; 8, с. 228–229; 23, с. 61; 35, с. 104–107; 58, с. 33; 62, с. 45–46; 65, с. 118–120].

Аналіз цих видів цінових стратегій показує, що переважна їх більшість може бути використана в процесі реалізації продукції підприємств легкої промисловості. Систематизація видів цінових стратегій за окремими товарами в розрізі визначених принципових типів цінової політики підприємств легкої промисловості наведена в табл. 6.6.

Таблиця 6.6

**Систематизація видів цінових стратегій за окремими товарами (групами товарів)
в розрізі принципових типів цінової політики підприємств легкої промисловості***

I. Політика низьких цін	II. Політика середньоринкових цін	III. Політика високих цін
1. Стратегія проникнення (“стратегія цінового прориву”). 2. Стратегія пільгових цін. 3. Стратегія за кривою освоєння. 4. Стратегія витіснення з ринку. 5. Стратегія недопущення на ринок	1. Стратегія нейтрального ціноутворення. 2. Стратегія проходження за лідером	1. Стратегія “зняття вершків”. 2. Стратегія цільових цін. 3. Стратегія преміального ціноутворення. 4. Стратегія іміджевого ціноутворення. 5. Стратегія сигналізування цінами. 6. Стратегія цінового лідерства

*систематизовано авторами розділу

Формування цінової політики підприємств легкої промисловості на зовнішньому ринку має свої особливості. Перш за все, слід відзначити, що досить високі вимоги до якості продукції цих підприємств, високий рівень конкуренції продавців на більшості цих ринків та деякі інші чинники суттєво обмежують перелік продукції національних підприємств легкої промисловості, що експортується ними до інших країн. Проведення активної цінової політики за деякими видами експортованої продукції підприємств легкої промисловості практично неможливо у зв'язку із невеликою часткою обсягів експорту з України у загальному обсязі споживання цієї продукції в зарубіжних країнах. Так, така мета цінової політики, як “розширення частки ринку”, а, відповідно і такий принциповий тип цінової політики, як “політика низьких цін” на зовнішньому ринку щодо продукції підприємств легкої промисловості відповідного ефекту не отримає.

Основною метою цінової політики підприємств легкої промисловості на зовнішніх ринках має бути “максимізація прибутку”, а принциповим типом цієї політики – “політика високих цін” (порівняно з ринковими цінами внутрішнього ринку). Реалізація такої цінової політики найбільш пасує “стратегія цільових цін” на кожен вид продукції підприємств легкої промисловості, що експортується. Такий цільовий рівень експортних цін має розраховуватись підприємством на базі цільового рівня (суми) прибутку для кожного експортного контракту із відповідним його приведенням за умовами транспортування (як правило, за умовами ФОБ за “Інкотермс–2010”), валюти і умов розрахунків, терміну поставки та інших умов, що визначені у відповідних методичних рекомендаціях з формування рівня контрактних цін у зовнішньоторговельній діяльності.

Таким чином, успішній реалізації визначених цільових нормативів та планових завдань з формування доходів від операційної діяльності значною мірою сприяє розробка та здійснення підприємствами ефективної цінової політики на свою продукцію. Врахування зазначених методичних підходів до формування цінової політики підприємств легкої промисловості

дозволить їм успішно реалізувати планові завдання із формування доходів від операційної діяльності, як одних з шляхів зростання ефективності управління ними.

Одним з найефективніших інструментів, що все ширше використовується в практиці управління окремими аспектами господарської діяльності підприємств, є контролінг.

Як термін “контролінг”, так і його перші теоретичні концепції прийшли в Україну з Німеччини, де його наукові розробки розпочалися з 70-х років ХХ ст. На першій стадії розвитку контролінгу його об'єктом була виключно система управління прибутком підприємства у взаємозв'язку “доходи – витрати – прибуток”, про що свідчать наукові праці його засновників Д. Хана [68, с. 112]; А. Дайле [12, с. 27–29]; Р. Манна та Е. Майєра [33, с. 7] і деяких інших. В останні роки об'єктом контролінгу виступають й інші аспекти господарської діяльності підприємств, але найпоширенішим його практичним застосуванням і зараз продовжує залишатися система “доходи – витрати – прибуток”. Саме в цьому взаємозв'язку, тобто в орієнтації на досягнення цілей і показників формування прибутку, ми визначимо основні аспекти застосування контролінгу в системі управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості.

За роки розвитку контролінгу його теоретичні концепції постійно трансформувалися. Так, якщо перші теоретичні концепції контролінгу розглядали його виключно як облікову, інформаційну систему (що базувалась на використанні управлінського обліку), то надалі вони розширились до обліково-контрольної, обліково-аналітичної і навіть до загально-управлінської (розглядає контролінг, як систему управління підприємством, що виконує всі основні функції його управління). На сучасному етапі переважна кількість науковців розглядає контролінг як концепцію управління, що забезпечує координацію основних систем менеджменту управління. В одній з праць він визначається як комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [69, с. 17]. На базі цієї новітньої концепції ми пропонуємо поняття контролінгу формування доходів від операційної діяльності підприємств визначити таким чином: «Контролінг формування доходів від операційної діяльності являє собою один із складових елементів загальної системи контролінгу підприємства, що координує планування, контроль та інформаційне забезпечення процесу формування цих доходів для досягнення його кінцевих цілей».

Виходячи із визначеної концепції контролінгу формування доходів від операційної діяльності можна зробити висновок, що він має бути інтегрований як до загальної системи управління підприємством, так і до загальної системи його контролінгу. Принципова схема побудови такої інтеграції на підприємствах легкої промисловості наведена на рис. 6.14.

Розглядаючи підходи різних науковців до визначення функцій контролінгу, слід зазначити, що окремі автори трактують систему цих функцій дуже узагальнено. Так, Дайле А. зводить ці функції до наступних: “визначити “місцезнаходження” підприємства на певний момент шляхом порівнянь планових і фактичних показників та розробити відповідні коригуючі заходи” [12, с. 299]. Оліфіров О.В. узагальнює систему цих функцій так: “контролінг виконує функції консультування й обслуговування, підготовки і реалізації рішень” [32, с. 9]. Такий занадто узагальнений підхід до формулювання функцій контролінгу ускладнює побудову ефективної його системи на підприємстві.

Значна кількість науковців, що розглядають функції контролінгу, практично ототожнюють їх із функціями управління підприємством. Так, Анискин Ю.П. та Павлова А.М. визначаючи функції контролінгу підприємства відносять до їх складу і такі, як “управляюча функція” та “функція контролю і аналізу економічності роботи підрозділів” [1, с. 149]; Сухарева Л.А. та Петренко С.Н. роблять висновок, що “...визначеній системі притаманні функції: обліково-контрольна, аналітична, планування” [62, с. 16]. Такий підхід не дозволяє визначити особливості контролінгу, як системи, що координує (а не підміняє) окремі системи управління підприємством.

Досить повно розглядається система функцій контролінгу в роботі Гопченко Е.Л. та Єрмакової Н.Б.



Рис. 6.14. Місце системи контролінгу формування доходів від операційної діяльності в загальній системі управління підприємством легкої промисловості*

* узагальнено авторами розділу

Вони вносять наступну пропозицію: “З позицій структурно-функціонального підходу вважається можливим виділення цільових та техніко-економічних функцій контролінгу. Цільовими функціями контролінгу є координація і інтеграція... До техніко-економічних функцій контролінгу відносяться: обліково-аналітична; контрольно-інформаційна; методична” [47, с. 21, 23]. В цьому визначенні перша група функцій дійсно характеризує функціональні особливості системи контролінгу (хоча і досить узагальнено), а друга їх група характеризує переважно функції управління підприємством (а не його забезпечення).

Особливо слід розглянути пропозицію Сухаревої Л.А. та Петренко С.Н. щодо виділення специфічної функції контролінгу, яку вони визначили як “коментуючу” (в їх роботі обґрунтуванню цієї функції присвячено цілий розділ). Вони зазначають: “Критичний аналіз різних точок зору з цього питання приводить нас до думки, що контролінг реалізує не управлінську, а скоріше коментуючу функцію менеджменту. Виробляючи альтернативні варіанти у прийнятті управлінських рішень, контролінг готує широкий спектр можливих шляхів реалізації передбачених цілей із обґрунтуванням та коментарями кожного. Відповідно, специфічна функція контролінгу, на наш погляд, має вираз саме в тому, що не приймаючи участі у самому процесі управління, він здійснює допомогу керівництву у самому прийнятті ефективних управлінських рішень” [61, с. 17].

З такою пропозицією важко погодитись з декількох причин. По-перше, визначена авторами “коментуюча функція” притаманна лише одному із процесів контролінгу, а саме – підготовці альтернативних проектів управлінських рішень за результатами аналізу відхилень фактичних показників від планових (цільових). Якщо результати контролінгу не виявляють таких відхилень, або якщо вони будуть незначними, ця функція не зможе бути реалізованою взагалі, бо відповідні проекти управлінських рішень з нормалізації ситуації готуватися (і коментуватися) не будуть. По-друге, головна специфіка контролінгу полягає не в коментаріях, а в координації і забезпеченні ефективного функціонування окремих управлінських систем.

Виходячи з огляду літературних джерел, пропонуємо:

1. Систему функцій контролінгу формування доходів від операційної діяльності визначати за основною концепцією його побудови, що полягає в координації і забезпеченні ефективного функціонування відповідних управлінських систем (а не в дублюванні функцій управління формуванням цих доходів).

2. За спрямованістю цієї системи контролінгу основними його функціями визначити такі:

- забезпечення ефективного функціонування системи планування формування доходів від операційної діяльності;

- забезпечення ефективного функціонування системи контролю реалізації визначених планових завдань з формування доходів від операційної діяльності;

- побудова і забезпечення ефективного функціонування системи інформаційного забезпечення управління формуванням доходів від операційної діяльності.

3. В розрізі кожної з основних функцій контролінгу формування доходів від операційної діяльності визначити систему функціональних його операцій, що забезпечують ефективну діяльність і координацію відповідних управлінських систем.

На основі цих підходів нами розроблена система функцій контролінгу формування доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості (рис. 6.15).



Рис. 6.15. Система функцій контролінгу формування доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості*

* розроблено авторами розділу

Стратегічний контролінг формування доходів з операційної діяльності має бути спрямований на координацію та підтримку систем стратегічного планування та контролю цих доходів. Це передбачає: вибір об'єктом такого контролінгу стратегічних цільових показників, пов'язаних із формуванням доходів від операційної діяльності підприємства; врахування в процесі аналізу відхилень впливу переважно факторів зовнішнього середовища; орієнтація в процесі підготовки проектів альтернативних управлінських рішень щодо нормалізації процесу формування цих доходів переважно на ключові стратегічні фактори їх розвитку.

Оперативний контролінг формування доходів від операційної діяльності має бути спрямований на координацію та підтримку систем поточного та оперативного планування і контролю цих доходів. Це передбачає: вибір об'єктом такого контролю основних показників формування доходів, що визначені системою поточних планів та бюджетів підприємства; врахування в процесі аналізу відхилень впливу переважно факторів внутрішнього середовища; орієнтація в процесі підготовки проектів альтернативних управлінських рішень щодо нормалізації процесу формування цих доходів переважно на резерви використання внутрішнього потенціалу підприємства.

Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу наведена в таблиці 6.7.

Таблиця 6.7

**Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу
формування доходів від операційної діяльності***

Ознака	Контролінг	
	Стратегічний	Оперативний
Девіз	“Робити правильну справу”	“Робити справу правильно”
Орієнтація	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства	Орієнтація в основному на внутрішнє середовище підприємства
Мета	Забезпечення виживання, здійснення антикризової політики, спрямованість на потенціал успіху	Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства
Завдання	Відповідальність за стратегічне планування. Розробка альтернативних стратегій. Визначення вузьких і пошук слабких місць. Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів. Аналіз економічної ефективності	Керівництво при плануванні і розробці бюджетів. Визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного управління. Мотивація і створення систем інформації для ухвалення поточних управлінських рішень
Охоплення	Концентрація на окремих важливих позиціях	Охоплює всі функціональні області
Ієрархічні ознаки	В основному на рівні вищого керівництва	Містить всі рівні з упором на середню ланку управління

* узагальнено авторами розділу

Розглянемо детально основні методичні підходи до здійснення процесу контролінгу формування доходів від операційної діяльності підприємств за кожним із визначених етапів (див. рис. 6.16).

Етап 1. Визначення переліку планових (цільових, нормативних) показників формування доходів, які мають виступати об'єктом цієї системи контролінгу, дозволяє чітко обмежити його сферу на конкретному підприємстві легкої промисловості. Перелік таких показників має формуватися з урахуванням таких основних принципів:

- охоплювати основні аспекти операційної діяльності підприємства в сфері формування його доходів;
- об'єднувати в єдиній системі показники стратегічного, поточного оперативного планування формування доходів;
- характеризувати різні рівні управління формуванням доходів та забезпечувати можливість ієрархічного зведення всіх контрольованих показників;

- забезпечувати взаємозв'язок планових основних показників формування доходів в системах функціонального управління підприємством – виробничого менеджменту, управління маркетинговою діяльністю тощо;
- виділяти основні (ключові) показники формування доходів від операційної діяльності за критерієм їх впливу на формування прибутку підприємства;
- чітко формулювати кількісне значення обраних показників у часі;
- забезпечувати відповідність визначення кількісних значень обраних показників методом планування і обліку, що використовуються в системі певного підприємства.

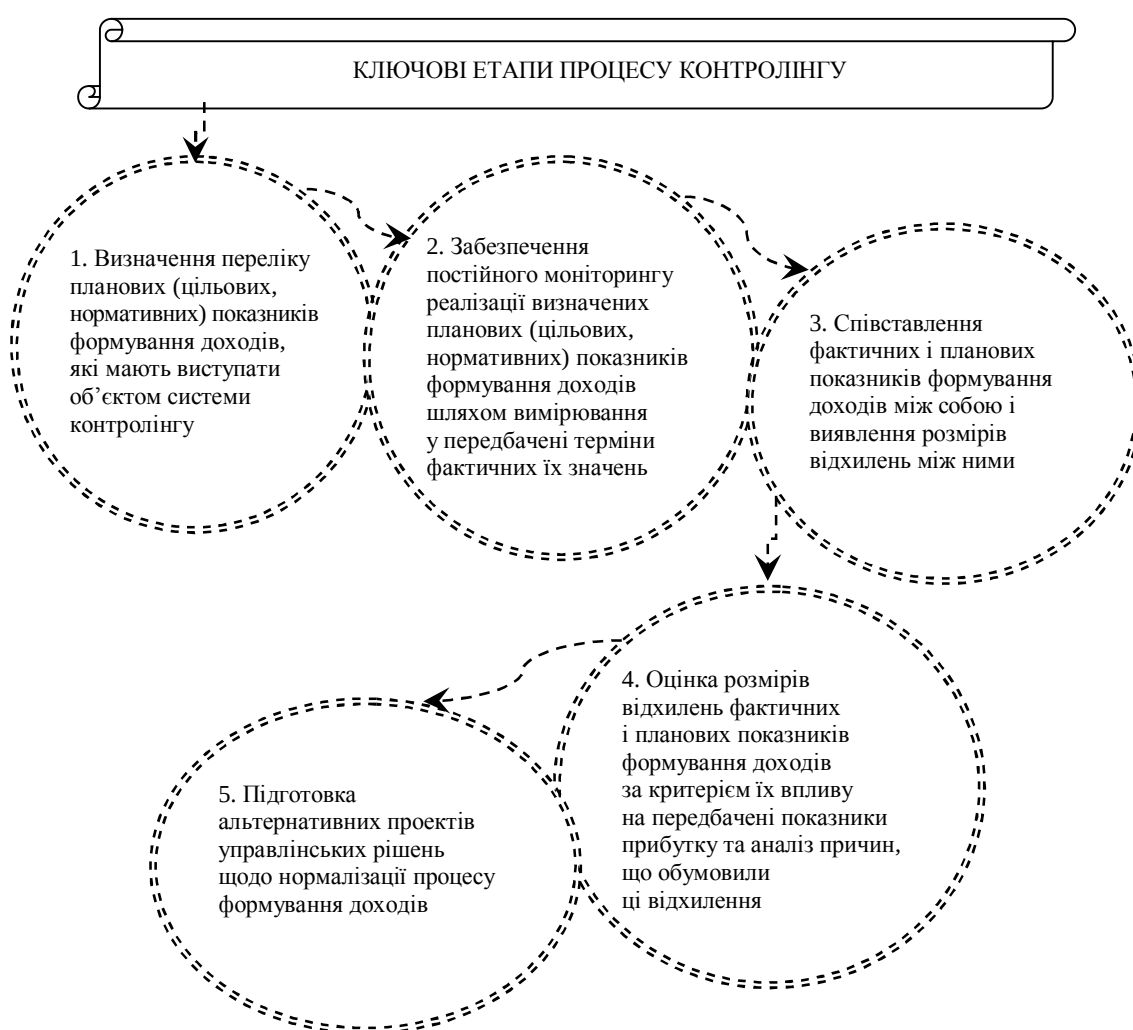


Рис. 6.16. Процес контролінгу формування доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості за окремими етапами*

* запропоновано авторами розділу

Базою визначення переліку планових (цілових, нормативних) показників формування доходів, які обираються об'єктом контролінгу, мають бути показники планових завдань, що затверджені в системі стратегічного, поточних та оперативних планів підприємства.

При формуванні складу показників слід враховувати сферу охоплення ними операційної діяльності окремих центрів відповідальності підприємства. З цією метою окремі інте-

гральні показники формування доходів на рівні підприємства має бути розкладено на окремі складові їх елементи, що формуються на рівні окремих центрів відповідальності.

З урахуванням цих методичних підходів, ми пропонуємо перелік планових (цільових) показників формування доходів від операційної діяльності визначати у такому складі:

- 1) в системі стратегічного контролінгу:
 - а) цільовий коефіцієнт загальної прибутковості валового доходу;
 - б) цільовий коефіцієнт валового доходу поточних витрат;
- 2) в системі оперативного контролінгу:
 - а) плановий обсяг товарної продукції;
 - б) плановий обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку;
 - в) плановий обсяг реалізації продукції на зарубіжних ринках;
 - г) середній рівень цін на реалізовану продукцію;
 - д) плановий обсяг валового доходу з основної діяльності;
 - е) плановий обсяг валового доходу з інших видів операційної діяльності;
 - ж) окремі показники формування доходів від операційної діяльності, що визначені в системі бюджетів, які доведено до відповідних центрів відповідальності підприємства.

Етап 2. Забезпечення постійного моніторингу реалізації визначених планових (цільових, нормативних) показників формування доходів шляхом вимірювання у передбачені терміни фактичних їх значень є одним з найважливіших етапів контролінгу, що складає основу побудови його інформаційної бази.

Цей етап контролінгу передбачає виконання таких основних операцій:

– вибір звітних показників, що характеризують ступінь реалізації відповідних планових завдань підприємства з формування його доходів від операційної діяльності. Система таких звітних показників на виході має повністю кореспондувати зі складом планових (цільових, нормативних) показників, що була обрана на попередньому етапі, бути відповідною з нею у часі, за одиницями виміру тощо;

– забезпечення всіх звітних показників відповідними системами бухгалтерського обліку. Якщо отримання окремих з обраних показників не забезпечено системою фінансового бухгалтерського обліку підприємства, воно має бути передбачено системою управлінського бухгалтерського обліку (зокрема, за видами доходів, за функціональними підрозділами і центрами відповідальності підприємства тощо); на базі первинних показників при необхідності має формуватись і система аналітичних (вихідних) показників, що відповідають формі визначення планових завдань;

– визначення звітних періодів вимірювання фактичних показників формування доходів від операційної діяльності підприємства. Такі звітні періоди мають бути диференційовані за видами контролінгу (стратегічний або оперативний) та за видами планів формування доходів від операційної діяльності підприємства (стратегічний, поточний, оперативний). Зокрема, для контролінгу формування доходів ми пропонуємо встановлювати наступні звітні періоди: 1) за стратегічними показниками – один раз на квартал; 2) за поточними плановими завданнями – один раз на місяць; 3) за оперативними плановими бюджетами – один раз на тиждень;

– визначення кола функціональних служб (відповідальних осіб), що забезпечують спостереження за визначеним складом звітних показників формування доходів від операційної діяльності підприємства.

Етап 3. Співставлення фактичних і планових показників формування доходів між собою і виявлення розмірів відхилень уявляє з себе сутність механізму контролінгу, який часто визначається в літературі як “управління за відхиленнями”. Саме на цьому етапі визначаються ступінь і можливості реалізації встановлених на підприємстві планових завдань із формування доходів від операційної діяльності. Як зазначає один із засновників системи контролінгу німецький науковець Альбрехт Дайле “...фундамент контролінгу полягає у співставленні планових і фактичних показників, тобто у порівнянні того, що досягнуто із тим, що мало бути здійснено згідно із планом... Планові показники набувають характеру орієнтирів для фактичних;

фактичні у свою чергу стають контрольними для планових показників з точки зору практичної реалізації останніх" [12, с. 205–206].

Етап 4. Оцінка розмірів відхилень фактичних і планових показників формування доходів за критерієм їх впливу на передбачені показники прибутку та аналіз причин, що обумовили ці відхилення, є одним з найскладніших етапів контролінгу, що вимагає високої кваліфікації і виконавців. Цей етап містить такі фази:

1) має здійснюватись визначення розміру впливу несприятливих відхилень доходів на розмір прибутку з операційної діяльності підприємств. При цьому слід мати на увазі що навіть незначні відхилення за показниками доходів можуть призвести до суттєвих відхилень за показниками прибутку з операційної діяльності. За розміром впливу на плановий показник прибутку ми пропонуємо поділяти відхилення на три групи: незначні (несприятливі) відхилення показників доходів (за якими розмір запланованого прибутку зменшився до 5 %);

– суттєві несприятливі відхилення показників доходів (за якими розмір запланованого прибутку зменшився від 5,1 до 20 %);

– критичні несприятливі відхилення показників доходів (за якими розмір запланованого прибутку зменшився понад 20 %);

2) має здійснюватись аналіз причин, що обумовили відхилення фактичних показників формування доходів від планових. Такий аналіз передбачає кількісне визначення окремих факторів несприятливого впливу на формування доходів від операційної діяльності підприємства, які пропонується поділяти на внутрішні та зовнішні. В процесі аналізу основну увагу слід приділяти таким групам чинників: аналізу зміни кон'юнктури товарного ринку; аналізу обсягів виробництва товарної продукції; аналізу маркетингових умов забезпечення збуту виробленої товарної продукції (каналів збуту, цінової політики тощо);

3) має бути підготовлена внутрішня звітність структурних підрозділів, що забезпечують виконання планових завдань із формування доходів від операційної діяльності підприємства. Форми такої звітності готуються в системі інформаційного забезпечення контролінгу і містять такі основні дані:

– планові завдання з формування доходів у відповідному періоді (за необхідності планові показники "гнучких" бюджетів мають бути перераховані за відповідним показником операційної діяльності);

– фактичні показники досягнутих результатів за звітний період;

– абсолютний розмір відхилень фактичних показників формування доходів від планових;

– оцінку рівня несприятливих відхилень показників формування доходів;

– визначення основних внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовили несприятливі відхилення фактичних показників формування доходів від планових;

– відповідальні особи, що не забезпечили повного виконання передбачених планових завдань.

Ці звіти мають узагальнюватись на рівні підприємств відповідною службою контролінгу (відповідальним контролером).

Етап 5. Підготовка альтернативних проектів управлінських рішень щодо нормалізації процесу формування доходів. Є заключним етапом здійснення процесу контролінгу. Зміст таких альтернативних проектів на кожному підприємстві легкої промисловості носить конкретний характер і визначається розміром відхилень фактичних і планових показників формування доходів за критерієм їх впливу на заплановані показники прибутку з операційної діяльності, характером внутрішніх і зовнішніх чинників, що вплинули на несприятливі відхилення; внутрішніми резервами і можливостями подолання негативного впливу таких чинників тощо. При неможливості повної нормалізації процесу формування доходів від операційної діяльності на рівні передбачених планових завдань в систему відповідних планів їх формування мають бути внесені відповідні корегування (що автоматично формують нові кількісні значення планових орієнтирів для системи контролінгу підприємства).

Як зазначалося, однією з основних функцій контролінгу формування доходів від операційної діяльності, що значною мірою визначає ефективність його функціонування на підприємстві, є побудова системи інформаційного забезпечення управління цими доходами. Сутність цієї системи можна визначити як сукупність методів формування необхідної інформації з різних джерел, її обробки та передачі у всіх ланках управління формування доходів від операційної діяльності підприємств. Тому, базуючись на загальних методичних підходах до побудови інформаційної бази контролінгу, визначимо деякі особливості цього процесу при управлінні формуванням доходів від операційної діяльності.

Побудова системи інформаційного забезпечення управління формуванням контролінгу базується на визначенні обсягу потреби підприємства в інформації. Основною структурною одиницею цієї інформації виступає показник, що характеризується його найменуванням і кількісним значенням. Показники інформації, що використовуються в системі управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємства поділяються на дві основні групи – первинні (що характеризуються терміном “дані”), та вторинні, аналітичні (наприклад, коефіцієнти, що визначають рівень цих доходів).

Потреба в інформації, що використовується в процесі управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємства, забезпечується з різних джерел. В теорії інформації ці джерела прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні. В системі стратегічного управління доходами з операційної діяльності така інформація формується переважно із зовнішніх джерел, а в системі поточного та оперативного управління – переважно із внутрішніх джерел.

Внутрішніми джерелами формування інформації, що використовується в процесі управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств, можуть виступати нормативні акти підприємства, що регулюють формування цих доходів, система бухгалтерського, фінансового, податкового та управлінського обліку підприємства, його виробнича та фінансова статистична звітність; оперативна звітність центрів відповідальності та окремих виконавців, власні маркетингові дослідження окремих ринків. В сучасних умовах суттєве поглиблення інформаційної бази для забезпечення ефективного управління формуванням доходів від операційної діяльності пов'язано із впровадженням на підприємствах легкої промисловості управлінського обліку цих доходів за центрами відповідальності, видами товарної продукції тощо.

Зовнішніми джерелами формування інформації, що використовується в процесі управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств, можуть виступати нормативно-правові акти державних і місцевих органів влади з питань регулювання операційної та фінансової діяльності підприємств; програми економічного і соціального розвитку України, що розроблені Кабінетом Міністрів України, статистичні збірники і інші публікації Держкомстату України та його органів в регіонах; публікації Торгової палати України, маркетингових та консультативних агентств, товарних бірж тощо.

Система основних джерел інформації, що використовується в процесі управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості, представлена на рис. 6.17. У процесі побудови системи інформаційного забезпечення управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств необхідно визначити періодичність надходження окремих видів цієї інформації. Така періодичність формування інформації має визначатись термінами розробки окремих видів планів і бюджетів, що встановлено на кожному конкретному підприємстві.

Відмітимо, що періодичність формування інформації, що використовується в процесі контролю формування доходів від операційної діяльності визначена нами раніше (при розгляді питання моніторингу цих доходів у системі контролінгу).

Інша інформація для управління формуванням цих доходів (наприклад, інформація для моніторингу окремих зовнішніх факторів, для характеристики ринків продукції легкої промисловості в регіонах чи інших країнах) має формуватись в міру виникнення потреби в ній.

Нарешті, при побудові системи інформаційного забезпечення управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємства мають бути передбачені форми передачі

сформованої інформації окремим її користувачам. З цією метою на кожному підприємстві легкої промисловості має бути розроблена відповідна схема інформаційних потоків, що забезпечують процес управління формуванням їх доходів від операційної діяльності.

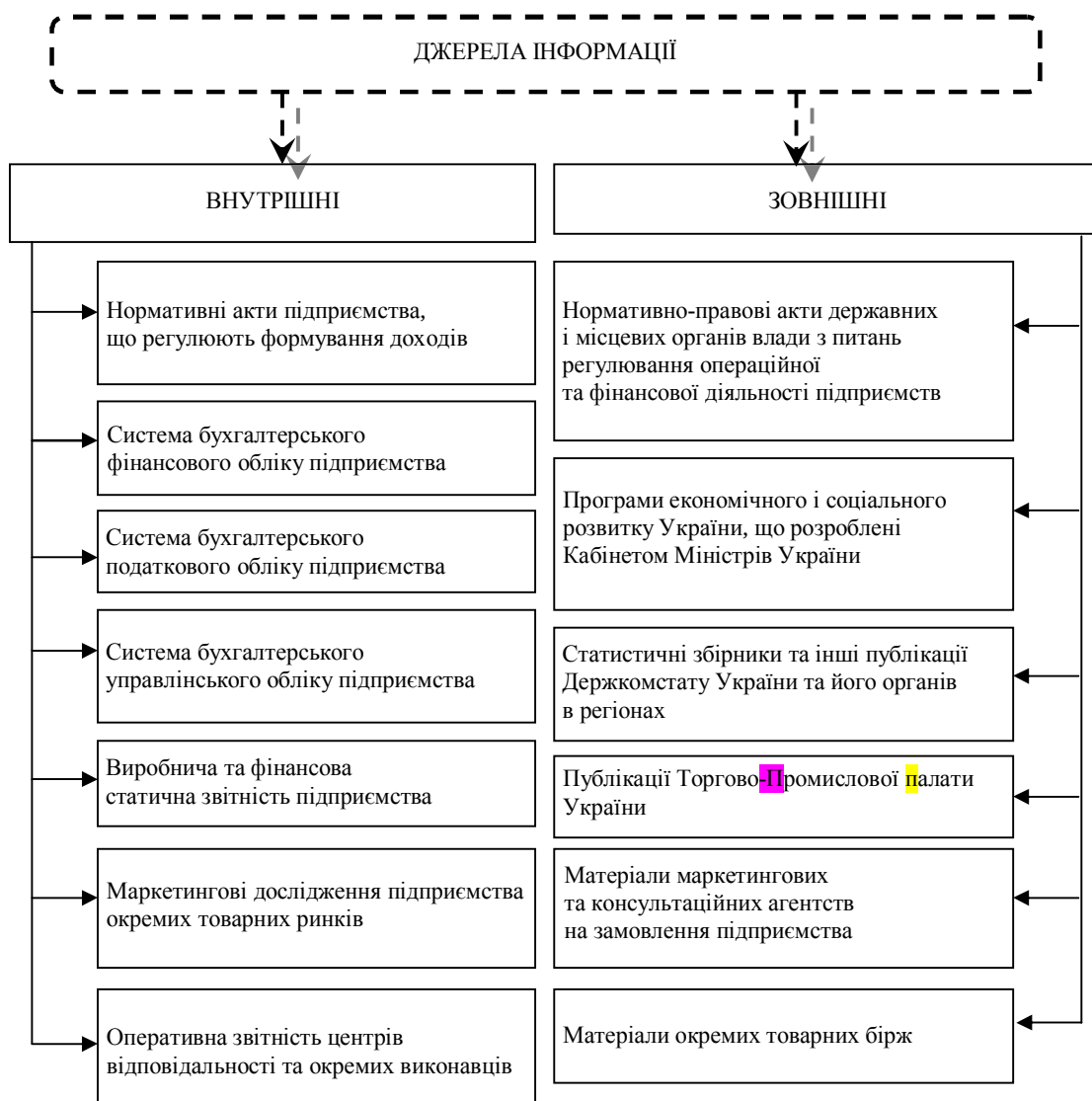


Рис. 6.17. Система основних джерел інформації, що використовується в процесі управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств*

*узагальнено авторами розділу

У процесі розробки такої схеми мають бути враховані:

- центри формування окремих видів первинної та аналітичної інформації, що використовується в процесі управління доходами з операційної діяльності підприємства;
- основні користувачі планової та контрольної інформації з питань управління доходами з операційної діяльності підприємства;
- організаційна структура управління доходами з операційної діяльності підприємства (види функціональних підрозділів, центрів доходу та прибутку тощо);
- види інформації, що передається окремим її користувачам (планова, звітна, інша).

З урахуванням цих факторів нами запропонована принципова схема інформаційних потоків підприємств легкої промисловості, що забезпечують процес управління його доходами від операційної діяльності (рис. 6.18).

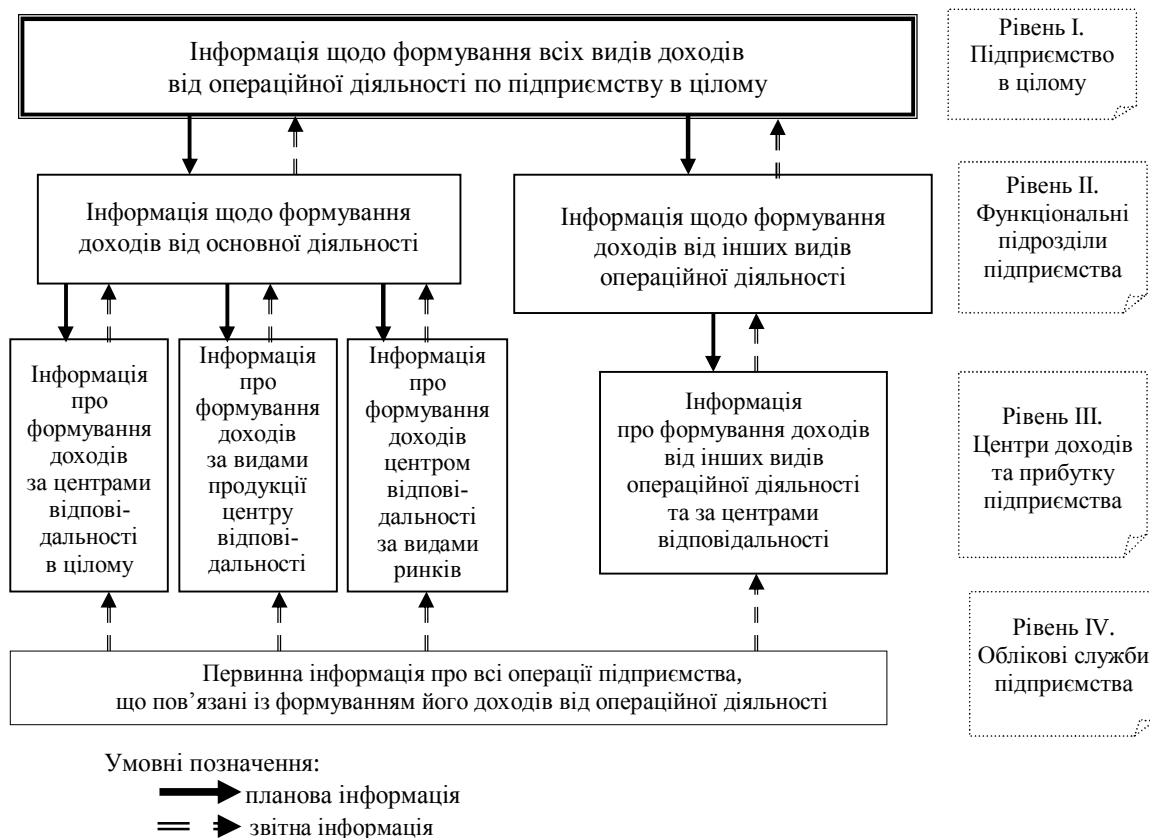


Рис. 6.18. Принципова схема інформаційних потоків, що забезпечують процес управління доходами від операційної діяльності підприємств легкої промисловості*

* запропоновано авторами розділу

Отже, одним з найефективніших інструментів підвищення ефективності управління доходами з операційної діяльності підприємств легкої промисловості є контролінг формування доходів від операційної діяльності, що побудований за сучасною його концепцією. Визначені методичні підходи до інформатизації контролінгу формування доходів від операційної діяльності дозволять підвищити ефективність управління цими доходами на підприємствах легкої промисловості. Це дозволило обґрунтувати методичні рекомендації з визначення обсягу потреби в інформації, систематизувати основні джерела отримання цієї інформації, розробити пропозиції щодо періодичності її формування в системі стратегічного і оперативного контролінгу, запропонувати принципову схему інформаційних потоків підприємств легкої промисловості, що забезпечують процес управління його доходами від операційної діяльності.

6.5. Структурно-логічна модель механізму управління собівартістю конкурентоспроможної продукції суб'єктів ринку праці

Зниження розміру собівартості конкурентоспроможної продукції є важливою проблемою, яка вимагає негайного вирішення підприємствами машинобудування. Вагома роль у

цьому належить вдало розробленій системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, зокрема й системі управління витратами виробництва. Сучасні ринкові умови жорсткої конкуренції змушують підприємства піднімати рівень рентабельності та розміри прибутку не підвищенням цін, а раціональним управлінням собівартістю продукції.

Зважаючи на те, що основною метою цілісної системи управління витратами підприємства є їх оптимізація, правомірно конкретизувати завдання як створення системи управління оптимізацією витрат виробництва.

Машинобудівне підприємство можна розглядати як складну соціально-технічну систему, що складається із великої сукупності взаємопов'язаних елементів – технічної основи, матеріальних та трудових ресурсів. Для втілення у життя поставлених підприємством цілей його фінансово-господарської діяльності, реалізації перспективних планів, постає необхідність у функціонуванні ефективної системи управління собівартістю продукції. Ця система повинна передбачати ефективне та раціональне використання технічних, економічних, матеріальних та трудових ресурсів підприємства.

Вдало розроблена модель механізму управління собівартістю продукції машинобудівних підприємств є передумовою до покращання результативності виробництва. Кожний із працюючих на підприємстві спеціалістів повинен бути кваліфікованим щодо методів управління, теорією прийняття вдалих управлінських рішень, бути зацікавленим у постійному удосконаленні розробленої системи управління витратами на підприємстві.

Головним напрямом зменшення витрат є функціонування на підприємстві досконалої системи управління собівартістю продукції. Однак на сьогодні немає єдиного тлумачення сутності поняття управління витратами, немає чітко сформованого системного підходу до управління витратами із урахуванням нинішніх умов господарювання, коли підприємствам необхідно швидко адаптуватися до ринкових змін. У більшості випадків на промислових підприємствах більше акцентується увага на калькулюванні та веденні обліку витрат виробництва, ніж на розробленні порядку управління ними.

Управління витратами на підприємстві в першу чергу передбачає вправність заощаджувати ресурси та зростання результату від їх застосування. Ряд науковців, які проводили дослідження у сфері управління витратами та собівартістю продукції, ототожнюють методи обліку [6] та методи управління витратами. Але на нашу думку необхідно їх розмежовувати, оскільки облік – як відображення інформаційних даних та управління – як окрема діяльність чи процес, є різними поняттями. Тому, варто погодитися із думкою Т. Сльозко, яка вказує, що методи обліку витрат більше притаманні до застосування суто бухгалтерам, а методи їх управління – керівникам, економістам, менеджерам та провідним спеціалістам підприємства [59].

За часів адміністративно-командної системи діяльність промислових підприємств ґрунтувалась на виконанні державного плану, встановлення цін на продукцію, умов постачання засобів та предметів праці відбувалося під державним контролем. У наш час постачальниками матеріалів, сировини, комплектуючих та засобів виробництва продукції є велика кількість, різних за формою власності, підприємств, які диктують свої умови та цінову політику. Це суттєво впливає на розмір собівартості продукції промислових підприємств, впливає на часті зміни статей витрат. Існуюча система управління собівартістю конкурентоспроможної продукції на машинобудівних підприємствах в основному базується на показниках фінансово-господарської діяльності, які не є засобами управління, а лише результатами для оцінювання діяльності. Ефективне управління витратами не можливо вести тільки за фінансовими та економічними показниками.

На нашу думку, на підприємствах необхідно розробляти цільові програми по зниженню розміру собівартості конкурентоспроможної продукції. Керівництво підприємства, відповідальний персонал повинні передбачити та готуватись до можливих змін у роботі під впливом зовнішнього середовища. Наприклад, на випадок зміни виду діяльності чи її закриття постійним постачальником комплектуючих, мати перелік усіх інших можливих постачальників та умов співпраці з ними. Натомість, як показує практика, стратегічне управління витратами виробництва на вітчизняних машинобудівних підприємствах майже відсутнє.

В основі сформованого механізму управління розміром собівартості конкурентоспроможної продукції має лежати постійна діяльність на підприємстві з виявлення та використання резервів економії на кожному етапі життєвого циклу продукту й по кожному виду затрачених ресурсів. Підґрунтям створення системи управління оптимізацією витрат виробництва на машинобудівному підприємстві є концептуальна (завдання, цілі, мета, принципи), організаційна основа (об'єкт, суб'єкт управління, визначення функцій та їх зв'язків, структура) та особливості механізму її функціонування на підприємстві (методика, інструментарій, терміни реалізації завдань).

Основні правила та вимоги, які беруть за основу під час формування собівартості продукції є принципами управління [31, с. 161]. Можна виокремити основні принципи, яким повинна відповідати сучасна система управління витратами на промисловому підприємстві.

- планування собівартості продукції у діяльності підприємства;
- науковості – управління за обґрунтованими методиками та положеннями;
- несення особистої відповідальності виконання поставлених завдань;
- раціональності розміщення кадрів за відповідними посадами для зменшення витрат по заробітній платі;
- контрольованості за виконанням прийнятих управлінських рішень;
- раціонального відбору більш вдалих і ефективних рішень щодо зниження витрат виробництва;

– стимулювання працівників підприємства за зниження витрат виробництва.

Поміж перерахованих принципів, автори [13, 19, 31, 38, 46, 76] виокремлюють такі:

- використання системного підходу побудови системи управління собівартістю;
- досягнення цілі на кожному етапі управління;
- комплексність спланованих до виконання рішень, розгляд існуючих альтернативних напрямів дій;
- недопущення, при проведенні заходів щодо зменшення собівартості продукції, зниження якісних характеристик продукції;
- характерний динамізм і безперервність функціонування системи оптимізацією витрат;
- розширення інформаційної бази підприємства про наявні витрати;
- використання однакових методик на усіх рівнях управління;
- контроль за рівнем витрат на кожному етапі (стадії) циклу окремого виду продукції (від проектування до закінчення випуску);

- проведення аналізу, оцінювання та контроль за виконанням покладених зобов'язань;
- використання останніх розробок і досягнень наукової сфери у формуванні та удосконаленні системи управління оптимізацією витрат;

– принцип достовірності та реальності отриманих даних про витрати та їх відхилення.

Будь-яке підприємство вправі самостійно обирати функціональні складові системи управління витратами та собівартістю продукції та обирати основні принципи, яким ця система повинна відповідати.

Основними завданнями діючої системи оптимізації витрат виробництва на підприємстві має бути:

- надання достатнього обсягу інформації для управлінського персоналу про формування витрат та коливання їх розмірів;
- планування величини собівартості продукції;
- ведення управлінського обліку виробничих витрат та складання звітності;
- визначення відхилень фактичних величин витрат від планових, в разі істотних розбіжностей – прийняття відповідних заходів [44];
- комплексність прийнятих управлінським персоналом рішень;
- постійний пошук резервів зниження собівартості конкурентоспроможної продукції.

Перш, ніж досліджувати систему управління витратами виробництва, проаналізуємо її структурні складові: елементи, суб'єкти та об'єкти. Відповідно до функціонального підходу кожному структурному елементу системи управління належать відповідні функції (рис. 6.19).

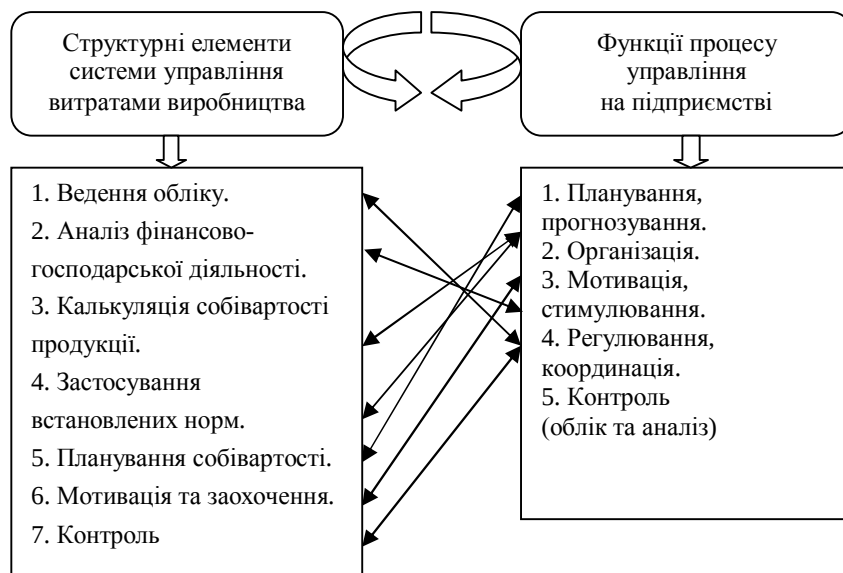


Рис. 6.19. Схематична модель відповідності функцій управління підприємством структурним елементам системи управління витратами виробництва

Реалізація усіх управлінських функцій за усіма елементами характеризує вплив суб'єкта управління на об'єкт. Суб'єктом у системі управління витрат виступає економіст, бухгалтер, керівник структурного підрозділу, власник підприємства в цілому, що спрямовує свої дії на об'єкт. У свою чергу, об'єктом зазначеної системи є усі види витрат, що формуються на підприємстві під час його фінансово-господарської діяльності.

Визначати основні структуроформуючі елементи системи оптимізації витрат виробництва необхідно на основі аналізу головних функцій, визначених та функцій, що забезпечують процес управління собівартістю на підприємстві. Головні функції системи оптимізації витрат виробництва – планування, організація, мотивування, регулювання, ведення обліку та аналізу (контроль) витрат характеризують особливості управління собівартістю продукції на підприємстві, без них управління витратами було б неефективним. Визначені функції управління собівартістю продукції відображають зміст функцій управління відносно кожного виду витрат за видами діяльності підприємства: операційної, фінансової, надзвичайної та іншої діяльності. Забезпечуючі функції системи оптимізації витрат виробництва функції беруть участь у створенні умов та підборі засобів, необхідних для введення у роботу головних та визначених функцій системи управління собівартістю продукції

Систему управління оптимізацією витрат виробництва можна класифікувати за двома напрямками:

- за обсягом віднесення витрат у собівартість продукції – система обліку повних витрат та система обліку неповних витрат.
- за рівнем нормування витрат виробництва – система обліку фактичних витрат та планово-нормативна система обліку витрат.

Система управління оптимізацією витрат виробництва на машинобудівних підприємствах є комплексною і повинна забезпечувати розробку та прийняття управлінських рішень, що сприятимуть мінімізації витрат, ефективності використання матеріальних ресурсів.

1. Під час прогнозування витрат виробництва на підприємстві можуть використовуватись різні методи: експертні, моделювання, екстраполяції, аналізу рахунків, технічного аналізу, розрахунку вищого та нижчого значення залежної та незалежної змінної, парного та багатofакторного кореляційно-регресивного аналізу [77].

Планування розміру собівартості продукції, обрання методики його проведення залежить від обраної підприємством системи ведення управлінського обліку. Сучасні підходи до планування собівартості продукції – це віджиті часи минулого, залишки адміністративно-командної економіки [22]. За сучасних умов господарювання підприємства, для отримання більшого прибутку, зниження розміру собівартості конкурентоспроможної продукції, змушені підбирати найефективніші системи планування витрат виробництва. На машинобудівних підприємствах формується система бюджетів, яка визначає величину витрат виробництва на запланований підприємством обсяг виробництва продукції. З частими ціновими коливаннями на сировину, комплектуючі, тарифи відбувається терміновий перегляд складених бюджетів. Процес формування бюджету витрат на підприємстві складається із ряду етапів: планування виробничої діяльності; вибору критеріїв аналізу роботи центрів витрат; перегляд змін; внесення змін до планів. За сучасних умов, в системі управління собівартістю, актуальним є використання методів моделювання, особливо за необхідності розподілу непрямих витрат за окремими виробами.

Довгострокове та поточне планування собівартості продукції на підприємствах повинно забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень. Обов'язковим складовим елементом планування витрат виробництва на підприємстві є діюча система нормування та встановлення норм витрачання матеріальних та трудових ресурсів.

В основі планування в системі управління оптимізацією витрат є економія сировинних та матеріальних ресурсів, розробка та надання завдань кожному структурному підрозділу підприємства. За виробничими цехами підприємства оцінюється відповідність встановленим нормам, виявлення застарілих норм та розпочинається пошук резервів. Розробку завдань з підвищення продуктивності праці планово-економічний відділ проводить на основі упорядкування планів економії, необхідних матеріалів для виробництва продукції, формує завдання кожному підрозділу на зниження собівартості продукції. Відділ підприємства з організаційно-технічного планування повинен займатися внесенням до загального плану економії матеріальних ресурсів план техніко-економічних заходів по зниженню собівартості основних видів продукції. Слідуючи цьому плану щоквартально усі задіяні підрозділи та цехи підприємства мають звітувати про хід виконання поставлених завдань. Наприклад, про запровадження нової технології виробництва подається відповідний акт із додатком про зміни, що відбулися.

2. Організація як елемент системи управління оптимізацією витрат виробництва та собівартості конкурентоспроможної продукції передбачає вертикальне та горизонтальне упорядкування роботи усіх структурних підрозділів даної системи та формування контрольних точок. Організування необхідне на кожній стадії виробничої та управлінської діяльності підприємства для отримання інформації про виникаючі, відносно плану, зміни. Покладання відповідальності за спостереженням, контролем за рівнем витрат на конкретних осіб кожного структурного підрозділу підприємства веде до підвищення достовірності облікових даних, необхідних для визначення розміру собівартості продукції. Організаційне упорядкування процесу управління витратами на невеликих за розміром підприємствах покладається на головного бухгалтера чи економіста. На великих за масштабами промислових підприємствах дана робота розподілена між структурними підрозділами підприємства (планово-економічний відділ, відділ маркетингу, бухгалтерія). В основі управління витратами на підприємстві, як організаційно-структурованої системи лежить розподіл за центрами відповідальності [48, с. 34].

3. Координування – діяльність пов'язана із впорядкуванням та узгодженням використання усіх задіяних у виробничому процесі ресурсів підприємства.

Під регулюванням, як складової функції системи управління собівартістю продукції на підприємстві, мається на увазі вчасне реагування (вплив) на виявлені відхилення розміру витрат від запланованих.

4. Мотивування є діяльністю спрямованою на зацікавлення кожного із працюючих на підприємстві – як основних робітників, так і управлінського персоналу у збереженні розміру витрат в межах встановлених норм, економії витрат, участі у виявленні можливих напрямів їх

зниження. Мотиваційний аспект на підприємстві повинен бути творчо продуманим відповідними спеціалістами, менеджерами підприємства із обранням найпродуктивніших методів стимулювання до зниження витрат виробництва. Спонукальним, заохочувальним фактором для працівників підприємства можуть стати премії чи службове підвищення. Внутрішніми складовими мотиваційного процесу на підприємстві є інтереси, мотиви, цільові установки, потреби, очікування, переконання працюючого персоналу [45, с. 117].

Одним із способів творчої активізації пошуку ідей до вирішення завдань у трудовому колективі є метод мозкового штурму, який полягає у створенні необхідних умов на підприємстві для формування нових ідей, пропозицій, появи різних думок та їх оцінці іншими. Автором методу у 1957 року був А. Осборн, який сформував його на двох аспектах – частина людей надає (формує) ідею, свої пропозиції для вирішення проблеми, інша частина здатна критично їх оцінювати.

5. Контроль є необхідним безперервним процесом спостереження за величиною витрат за місцем виникнення й за центрами відповідальності, що надає змогу управлінському персоналу вчасно відреагувати та прийняти заходи при виявленні суттєвих відхилень між плановим та фактичним рівнем витрат виробництва. Здійснення аналізу показників діяльності підприємства, проведення ревізій, планових перевірок як у виробничій, так і в управлінській діяльності є обов'язковими елементами та методами здійснення контролю. Головними завданнями, які виконує на підприємстві функція контролю витрат є спостереження за змінами у величині витрат, їх динаміці, найсуттєвіших чинників впливу на них, розрахунок та оцінювання відхилень їх фактичного рівня від запланованого, в разі необхідності прийняття необхідних рішень. Постійне ведення внутрішнього контролю є важливою передумовою продуктивної фінансово-господарської діяльності підприємства. Усі його різновиди повинні застосовуватися на підприємстві.

Облік (оперативний, бухгалтерський, статистичний) та калькулювання собівартості продукції як елемент структури управління оптимізацією витрат має значний вплив на ефективність управління підприємством у цілому.

Правильне визначення об'єктів обліку є передумовою успішного і ефективного ведення обліку та калькулювання собівартості продукції на промисловому підприємстві.

Ведення обліку, аналізу витрат та калькулювання собівартості продукції на вітчизняних підприємствах є далеко недосконалим, вимагає переорієнтації, удосконалення існуючих та створення нових підходів ведення [42, с. 173]. Можна погодитися із автором Я.В. Краєвою, яка зауважує, що на вітчизняних підприємствах “втрачено аналітичний облік витрат за виробами, переділами і процесами” [26, с. 170]. Це є негативним чинником, який призводить до недосконалого та неповного контролю на підприємстві за рівнем виробничих витрат та собівартості продукції.

Процес калькулювання собівартості продукції на підприємствах теж вимагає методико-практичного удосконалення. Поряд із складанням калькуляцій планової, нормативної, фактичної собівартості одиниці продукції в натуральних одиницях необхідно визначати витрати на одиницю корисного ефекту продукції, базуючись на основному її параметрі [4, с. 209].

Аналіз витрат виробництва є функцією управління, що ототожнюється з їх контролем, оскільки є процесом виявлення відхилень їх від норми та виявлення резервів зниження собівартості. На основі необхідних інформаційних даних (оперативного, бухгалтерського, статистичного обліку, внутрішньої документації) на підприємстві може проводитися повний (не рідше чим один раз щоквартально) та неповний (визначення відхилень та причин їх виникнення), аналіз витрат виробництва.

На сьогодні існує досить широка теоретична база методології ведення обліку, контролю та аналізу собівартості продукції, тобто існують усі передумови до якісного функціонування системи управління витратами на підприємстві. Аналізуючи сучасні методи обліку й калькулювання собівартості продукції можна виокремити, на нашу думку, найбільш прогресивний – нормативний метод планування, обліку витрат та калькулювання собівартості продукції.

Перерахуємо ствердливості особливості, що виокремлюють його поміж інших методів:

- оперативність ведення обліку по кожному центру виникнення витрат, фіксація відхилень під час виробництва продукції, а не по закінченню періоду;
- надання можливості оновлення діючих норм та нормативів;
- посилення функції аналізу, оцінювання показників у місцях виникнення витрат.

Виділяють ще одну функцію системи управління витратами підприємства – адаптацію – пристосування структурних елементів до будь-яких змін в діяльності підприємства.

Усі складові елементи структури управління оптимізацією витрат виробництва є тісно пов'язаними між собою, кожен з яких частково включає функціональні елементи одне одного. Для підвищення результативності показників діяльності підприємства, зниження рівня витрат та собівартості конкурентоспроможної продукції необхідно методично удосконалювати, із врахуванням індивідуальних особливостей функціонування підприємства, кожен структурний елемент системи управління.

Цілісність має стати основною рисою системи управління витратами, яка буде реалізовуватись через тісний взаємозв'язок основних структурних складових систем. Починаючи із етапу конструювання, проектування, технологічної розробки виробу та підготовки до виробництва, формуються особливості технології виробництва та його організації. Для успішного виконання усіх закріплених за кожним структурним елементом завдань, необхідно удосконалювати існуючу базу нормативно-технічної документації.

Для безперервного функціонування системи управління витратами у ній повинні діяти усі необхідні підсистеми (рис. 6.20).



Рис. 6.20. Основні забезпечуючі підсистеми механізму управління витратами виробництва конкурентоспроможної продукції на промисловому підприємстві*

* побудовано авторами розділу

Взаємозв'язок названих підсистем, рівень їх результативності, забезпечує функціонування системи оптимізації собівартості продукції, виконання покладених на неї функцій щодо управління виробничими, адміністративними, фінансовими, збутовими та іншими витратами, що виникають у процесі діяльності підприємства.

На вітчизняних підприємствах машинобудування в системі управління собівартістю продукції існують проблеми щодо інформаційного забезпечення, такі як:

- занадто агреговані показники діяльності, що ускладнює роботу управлінського персоналу з ними;
- відсутність інформації про причини змін показників у процесі виробництва продукції та про більш конкретизовані у часі дані [67, с. 62].

В основі сформованої структурно-логічної моделі механізму управління собівартістю конкурентоспроможної продукції машинобудівного підприємства повинна бути оцінка ступеня її ефективності, яку визначають за рівнем відхилень фактичних показників витрат від планових, виконанням поставлених цільових задач за підбраною найефективнішою методикою, із урахуванням властивих підприємству бізнес-процесів.

На нашу думку, запровадження системи оптимізації витрат виробництва на машинобудівних підприємствах повинно передбачати:

- стратегічну основу в процесі прийняття рішень стосовно управління витратами;
- достовірну визначеність усіх об'єктів управління собівартістю на підприємстві;
- планування повинно враховувати несприятливі зміни у зовнішньому середовищі;
- процес управління витратами не повинен бути періодичним, а мати системний характер.

Функціонуванню системи оптимізації рівня витрат на промислових підприємствах передує включення її в основу системи управління підприємством. Лише формування такої комплексної системи здатне забезпечувати контроль за формуванням витрат, що входять до собівартості, розробку заходів з їх зниження.

Отже, впровадження на машинобудівному підприємстві комплексної системи управління собівартістю продукції сприятиме: пришвидшенню темпів зниження собівартості конкурентоспроможної продукції; формуванню (удосконаленню) нової системи натуральних та вартісних нормативів витрат виробництва, оплати праці та окремо накладних витрат; покращенню ведення обліку витрат за центрами їх виникнення з фіксацією відхилень та встановленням причин їх появи; узагальненню даних, що виникають, відхилення фактичного від планового розміру витрат відповідно до центрів їх виникнення; розробці узагальненої інформаційної системи заходів стосовно витрат підприємства, що надасть змогу коригувати управлінські рішення та сприятиме активізації процесів стимулювання мотивації, заохочення працівників до зниження витрат виробництва та виявлення резервів економії на кожній стадії життєвого циклу виробу.

Собівартість продукції є особливим показником діяльності підприємства, на який постійно впливає велика кількість факторів. Але водночас, сам показник є вагомим елементом економічного впливу на параметри виробничої та фінансової діяльності підприємства та галузі в цілому. Зниження собівартості конкурентоспроможної продукції на підприємстві є процесом, що відбувається тільки під впливом організованої управлінської діяльності кваліфікованих спеціалістів. Основним завданням управління показниками рівня витрат є виявлення резервів зменшення собівартості продукції на кожному етапі фінансово-господарської діяльності підприємства, при здійсненні кожного техніко-економічного заходу та на кожному робочому місці, включаючи усі види витрат.

Існує чимала кількість наукових думок щодо обсягу використання на підприємствах показників рівня витрат. Ряд науковців пропонує визначати лише найосновніші, такі як витрати на 1 грн виробу, собівартість одиниці виробу, валового, товарного та реалізованого обсягу продукції, виробничі витрати порівняної продукції [36]. Інші вчені рекомендують застосовувати більш розширений діапазон витратних показників діяльності підприємства [60], які будуть досліджені у даному пункті роботи.

На нашу думку, питання вибору показників рівня використання витрат у механізмі управління собівартістю конкурентоспроможної продукції повинно носити комплексний характер. Мається на увазі формування системи показників, що даватимуть змогу отримувати інформацію про рівень ефективності діяльності кожного структурного підрозділу підприємства та виробництва видів продукції.

Як відомо, конкурентоспроможність – це характеристика рівня ціни і якості продукції. Ціна безпосередньо пов'язана із собівартістю, якість – опосередковано. Одиничні та комплексні показники якості продукції застосовуються для проведення оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства на усіх стадіях її життєвого циклу (табл. 6.8). Ціна, на сьогодні, є вторинною складовою, визначаючою конкурентоспроможність виробів машинобудування. Домінуюче місце займає якість – економічність, рівень післягарантійного обслуговування, термін і можливість виконання ремонту тощо.

Таблиця 6.8

Диференціація показників, що визначають рівень якості продукції машинобудівних підприємств

Показник	Різновиди, методика визначення
1. Показники призначення – дають змогу оцінити головні параметри машинобудівної продукції, що характеризують якісні властивості залежно від її основних функцій	Класифікаційні показники якості (потужність, місткість); структурні; показники технічної досконалості
2. Показники надійності (безвідмовність у виконанні функціональних призначень, ремонтпридатність, схоронність за певний термін) та довговічності (встановлений ресурс терміну функціонування продукції). Показники відновлюваності продукції (період часу, необхідний для ремонтних робі; термін відновлення до її початкових функцій; трудомісткість ремонтних робіт та ін.)	Ймовірність безвідмовного функціонування окремого виду продукції (Y_t): $Y_t = K_t / K_1$, де K_t, K_1 – кількість видів продукції, що виконують свої функції впродовж певного періоду t та на початку випробувань, шт.
3. Показники ремонтоздатності та схоронності продукції	Можливість відновлення продукції за окремий період, середня тривалість відновлення; середня тривалість зберігання
4. Ергономічні та естетичні показники якості	Сукупність показників, які враховують вимоги людини до продукції та навколишнього середовища; естетичні – особливості дизайну, форма, довершеність, якість поверхні та ін.
5. Показники технологічності конструктивної побудови продукції (питома трудомісткість виробництва продукції, питома технологічна вартість продукції, енергоємність, коефіцієнти уніфікації та стандартизації та ін.)	Питома технологічна вартість V_t , грн/ум.од.: $V_t = V_e / P$, де V_e – технологічна вартість виробництва та експлуатації продукції, грн; P – окремий параметр продукції, ум.од. Питома енергоємність окремого виробу E , кВт год/у.о.: $E = E_v / P$, де E_v – величина витраченої електроенергії за виробництва виробу, кВт год. Коефіцієнт стандартизації та уніфікації $k_{s,y}$: $k_{s,y} = z_{s,y} / z_n$, де $z_{s,y}$ – кількість уніфікованих та стандартизованих складових у виробі, шт.; z_n – загальна кількість складових виробу, шт.
6. Показники транспортабельності (прямі чи опосередковані). Стійкості до зовнішнього середовища. Впливу на довкілля. Показники безпеки продукції	Витрати на оплату праці, матеріальні витрати на підготовку продукції до транспортування та в період перевезення. Показники спроможності виконувати свої функції в період впливу факторів навколишнього середовища, ступінь шкідливих викидів, рівень безпечності при використанні

Продовження таблиці 6.8

Показник	Різновиди, методика визначення
7. Економічні показники якості продукції	Показники економного використання усіх наявних ресурсів (коефіцієнти використання ресурсів на одиницю виробу). Зведені витрати на одиницю продукції B_z , грн: $B_z = B_0 + \kappa_{ef} \cdot F,$ де κ_{ef} – нормований коефіцієнт рівня ефективності витрат, нормативне значення – 0,15; F – питома вартість середньорічних виробничих фондів
8. Показники стандартизації та уніфікації продукції визначають рівень використання стандартних або уніфікованих комплектуючих	Коефіцієнти використання комплектуючих (складових), їх повторення, коефіцієнт взаємної уніфікації
9. Показники патентоспроможності виробів визначають рівень оновлення технічних рішень, патентний захист, можливість експорту продукції	Показник патентної чистоти продукції, показники рівня використання винаходу та його патентного захисту. Коефіцієнт вагомості окремого виду продукції k_{vag} : $k_{vag} = k_i / \sum_{s=1}^n k_i,$ для $i = 1, 2, 3, \dots, n$, де k_i – коефіцієнт вагомості прийняття i -го технічного рішення щодо продукції; n – сума рішень прийнятих щодо окремого виду продукції, шт.
10. Показники однорідності виробів визначають сталість головних параметрів у період виробництва продукції	Визначають за формулами математичної статистики, відносно середнього квадратичного відхилення, коефіцієнта варіації та дисперсії випадкової величини

*систематизовано авторами розділу

Собівартість, як багатогранна категорія, пов'язана майже із усіма показниками, що визначають рівень ефективності фінансово-господарської діяльності. На нашу думку окремо показник собівартості може бути вагомим компонентом визначення ефективності виробництва промислової продукції. Сукупність показників рівня конкурентоспроможності та використання витрат включають в себе розрахункові (витрати на оплату праці), кількісні (витрати виробництва) та якісні показники. До останніх відносять ті, які визначають рівень ефективності функціонування, зокрема, рентабельність продукції, фондоозброєність, зниження собівартості. Наприклад, будь-які управлінські рішення щодо залучення використання новітнього устаткування чи технологій на підприємстві, приймаються із врахуванням отриманого економічного ефекту, тобто річного перспективного прибутку.

Шляхом розрахунку коефіцієнта ефективності витрат визначають темпи (інтенсивність) окупності витрачених засобів:

$$K_{ef.в.} = \frac{\Pi_{pic}}{3}, \quad (6.1)$$

де $K_{ef.v.}$ – коефіцієнт ефективності витрат;

$\Pi_{річ}$ – передбачувана до отримання величина річного прибутку від запровадження окремого рішення;

$З$ – витрати (капітальні вкладення) на запровадження поставленого рішення.

Чим більшим буде значення певного коефіцієнта, тим швидше будуть відшкодовані витрати виробництва. Термін відшкодування понесених витрат підприємства знаходиться обернено пропорційно формулі вище, тобто:

$$Tep_{з.від.} = \frac{З}{\Pi_{річ}}, \quad (6.2)$$

де $Tep_{з.від.}$ – термін відшкодування понесених затрат (капітальних вкладень), років.

Незважаючи на значимість категорії собівартості продукції для визначення економічної ефективності господарської діяльності підприємства, використовуються й ряд інших важливих показників, а саме сформована їх система.

Детальний аналіз показника собівартості продукції дає змогу не тільки визначити результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а й стати стимулом до раціоналізації засобів та матеріалів, що використовуються у виробництві. Зважаючи на те, що у промисловому виробництві значну частку структури собівартості продукції займають накладні та матеріальні витрати, амортизаційні відрахування, тому даний показник матиме тісний зв'язок із показниками продуктивності праці, матеріаломісткості та фондівдачі. Враховуючи цей факт, можна стверджувати, що саме ці показники ефективності повинні розглядатися на підприємстві як основні чинники зменшення розміру собівартості конкурентоспроможної продукції.

Безумовним є факт взаємозалежності величини собівартості продукції та отримуваного підприємством прибутком. На зростання розміру останнього суттєво впливатиме збільшення економії від зменшення витрат виробництва. Особливо дана закономірність проявляється на підприємствах машинобудівного комплексу, де у вартості реалізованої продукції висока питома вага собівартості. Але не завжди, при оцінюванні фінансово-господарської діяльності підприємства, дані показники можуть замінити одне одного. Адже підприємство може досягти зростання прибутку, навіть при незмінній чи зростаючій плановій собівартості виробів. Наприклад, при завищенні цін, збільшенні обсягу виробництва чи реалізації продукції, залучення більшої кількості засобів виробництва тощо. Отже, дані показники ефективності, прибуток та собівартість виробів, є з одного боку взаємозалежними, а з іншого – відображають різні сторони господарювання підприємства.

Зважаючи на те, що на сучасних промислових підприємствах в останні роки зростання прибутковості може бути зумовлене далеко не економією на зниженні собівартості продукції, постає необхідність у сумісному використанні їх у системі планових показників ефективності підприємства. Формування такої системи повинно базуватися на відображенні ефективності витратних даних діяльності підприємства при встановленні планових та оцінювальних показників. Це надасть змогу швидко отримувати інформацію про зміни продуктивності праці, матеріаломісткості та фондівдачі. Адже підприємства машинобудування не повинні акцентувати увагу тільки на розмірі прибутку чи обсягах товарообороту.

Зазвичай зростання продуктивності праці є значним фактором зниження витрат виробництва, а зменшення матеріаломісткості зумовлює зниження собівартості виробів. Але така закономірність присутня не на усіх підприємствах. У машинобудуванні, як галузі із значно матеріаломісткою продукцією, саме стаття матеріальних витрат дає змогу знижувати витрати виробництва.

Показник собівартості може знижуватись і при незмінному рівні показника матеріаломісткості продукції. Наприклад, при удосконаленні виробничого процесу на підприємстві.

Названі факти доводять значимість обрання показника собівартості продукції, як директивного для оцінювання діяльності підприємства та прийняття перспективних управлінських рішень. Собівартість продукції, як основоположний показник економічної ефективності діяльності підприємства, тісно взаємопов'язаний із показником фондівіддачі. При його підвищенні, тобто покращанні використанні основних фондів підприємства, відбувається зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, зменшення амортизаційних відрахувань, зниження постійних витрат у собівартості одиниці продукції.

Отже, на витратні показники діяльності підприємства мають вплив основні показники ефективності діяльності, що зумовлено впливом на них загалом одних і тих же факторів зміни їх величини. При виборі основних, у процесі планування та оцінювання фінансово-господарської діяльності, слід враховувати їх взаємозв'язок, що буде зумовлений особливостями та умовами господарювання підприємства.

Список використаних джерел

1. Анискин Ю. П. Планирование и контролинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 3-е изд. – Москва : Омега-Л, 2007. – 280 с.
2. Афанасьев Н. В. Экономика предприятия / Н. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров. – Харьков : ИНЖЭК, 2004. – 528 с.
3. Балаев С. Ю. Система контроллинга и её принципы [Электронный ресурс] / С. Ю. Балаев. – Режим доступа: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/cistema-kontrollinga-i-ee-printsipy>
4. Безруких П. С. Учет затрат и калькулирование в промышленности (Вопросы теории, методологии и организации) / П. С. Безруких, А. Н. Кашаев, И. П. Комсарова. – Москва : Финансы и статистика, 1989. – 223 с.
5. Бойкова Ю. М. Разработка и внедрение системы контроллинга на торговых предприятиях / Ю. М. Бойкова, В. А. Боровкова // Известия СПбГУЭФ. – 2009. – № 2. – С. 47–55.
6. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Харків : ИНЖЕК, 2009. – 192 с.
7. Войнаренко М. П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств / М. П. Войнаренко, С. І. Гребінська // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 (21). – С. 41–44.
8. Волков О. И. Экономика предприятия / О. И. Волков, В. К. Скляренко. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 280 с.
9. Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании / В. В. Герасименко. – Москва : Эксмо, 2006. – 688 с.
10. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис ХХІ. – 2011. – № 1/2. – С. 51–53.
11. Горячкина Ю. В. Необхідність впровадження контролінгу на підприємствах машинобудівного комплексу України [Електронний ресурс] / Ю. В. Горячкина. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009new/3-goryachina.php>
12. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле ; пер. с нем. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
13. Данилко В. К. Управління витратами : навч. посібник / В. К. Данилко, О. М. Кушніренко, К. С. Марченко. – Київ : Каравела, 2012. – 216 с.
14. Державна підтримка українського експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/5659.html>

15. Дзьоба В. Б. Теоретико-методологічна база побудови і використання системи контролінгу / В. Б. Дзьоба // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2013. – № 767. – С. 26–33.
16. Загорудько В. Л. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / В. Л. Загорудько, К. С. Трофимова // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1083>
17. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // Фінансовий вісник. – 2009. – № 4. – С. 350–355.
18. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // Фінансовий вісник. – 2009. – № 4. – С. 350–355.
19. Іванілов О. С. Економіка підприємства / О. С. Іванілов. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 728 с.
20. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Удосконалення управління витратами підприємства / Г. Я. Ільницька-Гикавчук, О. М. Щур // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6. – Т. 1. – С. 94–96.
21. Карасев Д. Н. Формирование и использование механизма контроллинга на предприятиях химической и нефтехимической промышленности : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Д. Н. Карасев. – Москва, 2009. – 24 с.
22. Коваленко О. В. Актуальні питання управління собівартістю продукції промисловості / О. В. Коваленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 50–54.
23. Козырев А. А. Стратегическое планирование / А. А. Козырев, Л. О. Прокопчук. – Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 312 с.
24. Колесников О. В. Ціноутворення / О. В. Колесников. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 144 с.
25. Кораблева А. А. Этапы развития и алгоритм внедрения службы контроллинга на предприятии / А. А. Кораблева // Вестник Омского университета. – 2005. – № 3. – С. 92–94.
26. Кофорова Н. М. Контроллинг затрат в системе управления промышленным предприятием : дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Н. М. Кофорова. – Нижний Новгород, 2007. – 179 с.
27. Краєва Я. В. Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції / Я. В. Краєва // Держава та регіони. – 2007. – № 5. – С. 168–171.
28. Кружки качества на японских предприятиях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://quality.eur.ru>
29. Кузакова О. А. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" / О. А. Кузакова. – Санкт-Петербург, 2008. – 18 с.
30. Кутанин Ю. В. Алгоритм организации контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] / Ю. В. Кутанин // Российский экономический интернет журнал : электронный журнал. – 2009. – Режим доступу: <http://www.e-rej.ru>
31. Лаптев П. В. Моделирование системы контроллинга на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / П. В. Лаптев // Инженерный вестник Дона. – 2012. – №2. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n2y2012/854>
32. Лотиш О. Я. Економічний механізм формування витрат на виробництво продукції / О. Я. Лотиш // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2. – Т. 1. – С. 160–165.
33. Лук'янова В. В. Диагностика риска деятельности предприятия / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП Ковальський В. В. – 2007. – 312 с.
34. Манн Р. Контроллинг для начинающих : система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.

35. Медведев А. Служба контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] / А. Медведев. – Режим доступа: <http://www.intalev.ua>
36. Мельник Л. Г. Маркетингова цінова політика / Л. Г. Мельник, Л. В. Старченко, О. І. Корінцева. – Суми : Ун-ка книга, 2007. – 240 с.
37. Мельничук Г. М. Себестоимость продукции производства / Г. М. Мельничук, В. С. Левочкин, Н. В. Дашкевич. – Киев : Техника, 1980. – 152 с.
38. Мережко Н. В. Управління якістю / Н. В. Мережко, В. В. Осієнка, Н. С. Ясинська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 216 с.
39. Назарчук Т. В. Удосконалення системи управління витратами машинобудівних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Назарчук Тетяна Валеріївна. – Хмельницький, 2008. – 200 с.
40. Нетужилкина Е. В. Перспективы внедрения современных систем контроллинга в угольно-энергетические компании / Е. В. Нетужилкина // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2011. – № 10. – С. 185–190.
41. Нетужилкина Е. В. Перспективы внедрения современных систем контроллинга в угольно-энергетические компании / Е. В. Нетужилкина // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2011. – № 10. – С. 185–190.
42. Нечеухина Н. С. Моделирование учетных событий в системе контроллинга на предприятиях промышленности : дис. на соиск. науч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05, 08.00.12 / Н. С. Нечеухина. – Пермь, 2010. – 353 с.
43. Овод Л. В. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції в Україні та за кордоном / Л. В. Овод // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 6. – Т. 3. – С. 173–177.
44. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства : монографія / О. В. Оліфіров. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
45. Панасюк В. М. Ефективність управління витратами виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 “Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / В. М. Панасюк. – Львів, 1998. – 16 с.
46. Підвищення конкурентного потенціалу та економічної безпеки промислових підприємств за умов розвитку глобалізаційних процесів : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 525 с.
47. Плоха О. Б. Управління витратами. Конспект лекцій / О. Б. Плоха. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 152 с.
48. Попченко Е. Л. Бізнес-контролінг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова. – Москва : Альфа-Персс, 2006. – 288 с.
49. Проблеми та теоретико-методичні засади управління витратами машинобудівних підприємств : монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, У. І. Когут, О. Г. Мельник ; за ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Тріада плюс, 2009. – 325 с.
50. Проблеми та теоретико-методичні засади управління витратами машинобудівних підприємств : монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, У. І. Когут, О. Г. Мельник ; за ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Тріада плюс, 2009. – 325 с.
51. Пыров С. А. Алгоритм формирования и внедрения системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса / С. А. Пыров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 8 (58). – С. 80–84.
52. Реверчук С. К. Основы теории экономической конкуренции / С. К. Реверчук, Т. В. Сива, Л. С. Реверчук. – Київ : Знання, 2007. – 271 с.
53. Рибак О. В. Місце контролінгу в системі управління машинобудівними підприємствами / О. В. Рибак // Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конференції (27 червня 2014 р.). – Київ : Наук. парк КНЕУ, 2014. – С. 176–178.

- 54.Рибак О. В. Особливості формування механізму контролінгу на машинобудівних підприємствах / О. В. Рибак // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2014. – Вип. 25. – С. 395–401.
- 55.Савіцький А. В. Послідовність взаємодії структурних підсистем управління якістю продукції підприємства у досягненні її конкурентоспроможності / А. В. Савіцький // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2014. – № 5. – Т. 1. – С. 44–47.
- 56.Сафаров А. Практика российского контроллинга: что препятствует успеху? [Электронный ресурс] / А. Сафаров // Консультант. – 2007. – № 23. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4340/
57. Секонд-хенд не конкурент украинскому легпрому [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biz.liga.net/all/all/novosti/2039090-sekond-khend-ne-konkurent-ukrainskomulegpromupredstaviteliotrasli.htm>
58. Семенова Е. И. Управление качеством / Е. И. Семенова, В. Д. Коротнев, А. В. Пошатаев и др. ; под ред. Е. И. Семеновой. – Москва, 2003. – 184 с.
59. Слепов В. А. Ценообразование / В. А. Слепов, Т. Е. Николаева. – Москва : ФБК-ПРЕСС, 2000. – 152 с.
60. Сльозко Т. Методи обліку витрат чи методи управління витратами: проблема дефініцій / Т. Сльозко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2013. – № 4. – С. 16–21.
61. Соколовская Г. А. Себестоимость продукции в планировании и управлении промышленностью / Г. А. Соколовская. – Москва : Экономика, 1987. – 136 с.
62. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
63. Тарасевич В. М. Ценовая политика предприятия / В. М. Тарасович. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 272 с.
64. Талер Т. В. Пошук шляхів зниження собівартості продукції промислового підприємства / Т. В. Талер // Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 415–417.
65. Тимофеев В. Н. Экономическая эффективность машин: основные факторы, резервы повышения, управление / В. Н. Тимофеев. – Харьков : Основа, 1990. – 156 с.
66. Тарасов В. И. Ценообразование / В. И. Тарасов. – Минск : Книжный дом, 2005. – 256 с.
67. Тарасюк М. Основні етапи впровадження контролінгу в управління торговими мережами / М. Тарасюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 2. – С. 55–65.
68. Управління витратами машинобудівного підприємства на основі функціонально-процесного підходу : монографія / М. Г. Білопольський, І. Є. Андрющенко, О. М. Зборовська, О. В. Якименко. – Донецьк : ТОВ “Східний видавничий дім”, 2011. – 168 с.
69. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
70. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvat & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
71. Цены и ценообразование / В. Е. Осипова. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 464 с.
72. Чаплыгин Ю. Риски при внедрении контроллинга [Электронный ресурс] / Ю. Чаплыгин // Управляем предприятием. – 2012. – № 05 (16). – Режим доступа: <http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/chaplogin.pdf>
73. Червякова В. В. Механізм контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу / В. В. Червякова // Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. – 2012. – Вип. 86. – С. 119–132.
74. Чернова В. В. Опыт внедрения инструментов контроллинга на промышленных предприятиях / В. В. Чернова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4. – Т. 2. – С. 27–30.

75. Шевченко Б. И. Служба контроллинга на предприятиях промышленности [Электронный ресурс] / Б. И. Шевченко, Г. Г. Цуприк // Экономический журнал. – 2011. – № 2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sluzhba-kontrollinga-na-predpriyatiyah-promyshlennosti>
76. Яковлева А. А. Формирование системы контроллинга на предприятиях электроэнергетики : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством по отраслям и сферам деятельности” / А. А. Яковлева. – Уфа, 2011. – 22 с.
77. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2007. – № 14 (594). – С. 357–360.
78. Яценко В. Методи прогнозування виробничих витрат / В. Яценко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 5. – С. 30–35.

КОРПОРАТИВНА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ ТА МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Розділ 7

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

7.1. Започаткування організаційної та корпоративної культури у взаємовідносинах персоналу та суб'єктів ринку праці

Організаційна культура є відносно новим, складним і багатогранним поняттям, що відображає процес і результат взаємовпливу і взаємодії двох інших понять – організації та культури. При цьому, з точки зору системного підходу, організація є продуктом культури суспільства, в якому вона формується і розвивається. “Культура” і “організація” мають бути базовими поняттями для вивчення організаційної культури підприємства.

Термін “культура” походить від латинського слова “*cultura*”, що в перекладі означає “обробіток”, ефективну діяльність, яка вказує як на перетворюючу активність людини щодо природи, так і на вміння, майстерність, які людина виявляла у праці [23]. Тобто, у змісті цього терміну чітко простежуємо єдність культури людини та її діяльності.

Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами “яке свідомо координується” ми розуміємо управління, під “соціальним утворенням” – те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою [19].

Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати наступним вимогам [19] – наявності: принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи; хоча б однієї спільної мети; членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Уся людська діяльність здійснюється у сформованому суспільством культурному середовищі. Кожний її вид характеризують певні особливості, які створюють внутрішнє культурне середовище діяльності. Організації як соціальні утворення мають власну культуру, якій притаманні певні параметри, зумовлені специфікою їх діяльності та процесів виробництва і управління [7]. Культура, на нашу думку, є єдиною системою і невід’ємним атрибутом суспільства в цілому. У наш час поняття “культура” набуло метазначення і своєю вживаністю якісно відрізняється в різних сферах життєдіяльності суспільства. За сферами суспільного життя можна виділити такі види культури, як політична, виробнича, правова, наукова, мовна, побутова, організаційна та ін.

Як переважна більшість понять в спектрі організаційно-управлінських дисциплін, поняття “організаційна культура” немає “єдиного” та “сталого” визначення. Не дивлячись на достатньо велике число західних і вітчизняних теоретичних публікацій, єдиного погляду на поняття, термінологію і методологію розгляду цієї тематики ще не сформовано. Найбільшу складність викликає створення практичного інструменту побудови, підтримки і діагностики

організаційної культури. У сфері бізнес-освіти дуже мало комплексних курсів з цієї проблематики; недостатньо вітчизняних навчальних посібників, що зважають на українську специфіку; мало проводиться професійних наукових досліджень, результати яких можна було б використовувати для формування надійних і ефективних практичних рекомендацій.

Разом з тим, більшість вчених сходяться на думці, що організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово сприймаються і поділяються всіма членами колективу [21]. Здебільшого організаційна культура, трактується та сприймається більшістю членів підприємства як філософія або своєрідна ідеологія управління, загальні припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розмірковування і норми, що лежать в основі стосунків більшості працівників як усередині організації, так поза її межами.

В контексті організаційно-управлінських дисциплін зустрічається також поняття “корпоративна культура”. Зокрема, в працях М. Армстронга [2] використовується поняття “корпоративна культура”, під яким розуміють сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників певного підприємства. Сучасні автори Гончаров В.В., Базаров Т.Ю., Лапіна Т.А. [9] під корпоративною культурою розуміють суміш різних типів організаційних культур і, таким чином, підприємства являють собою полікультурні утворення. Часто згадувані поняття чітко не розмежовуються, а використовуються як синоніми, хоча саме існування таких визначень означає розрізнення феноменології, яка стоїть за кожним з них.

Поняття “організація” (англ. *organization*) походить від давньогрецького слова *οργάνων*, яке означає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття “орган”, а потім, як похідні, “організм” і “організація” [19]. Поняття “корпорація” (від пізньолат. *corporatio*) означає догвірні об’єднання організацій на основі налагодження горизонтальних вузькогалузових зв’язків, поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулюванням, координацією діяльності кожного з учасників та субординацією їх взаємодії [37, с. 219]. При цьому стратегія і тактика, вид діяльності, мета та способи її досягнення у цих організацій можуть відрізнятися, мати різні напрямки і перетинатися тільки у вузькому аспекті – взаємодія на ринку. Організації, об’єднані в корпорацію, та корпоративний орган управління не втручаються у стратегічні, тактичні і фінансові плани одне одного – їх об’єднує лише ринковий інтерес. Ототожнення корпорації як організації і як компанії не є коректним, адже не всяка організація є корпорацією.

Під корпорацією прийнято розуміти певне співтовариство, групу осіб, що об’єднуються для спільної діяльності економічними, політичними, соціокультурними або іншими інтересами. Найчастіше корпорації утворюються в економічній сфері як “форма організації підприємницької діяльності, що передбачає пайову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних керівників (менеджерів), що працюють за наймом” [43, с. 363]. Виходячи з такого розуміння, корпорація – це одна з форм організації людей, що об’єдналися для досягнення певної мети, здійснення спільної діяльності.

Таким чином, в процесі поєднання понять “культура” і “організація”, і “культура” та “корпорація”, відповідно, утворюються два різних поняття, два нових терміни – “організаційна культура” та “корпоративна культура” (див. рис. 7.1). Так, наприклад, у роботі Н.М. Могутньої [17] робиться спроба виділити і класифікувати існуючі точки зору стосовно співвідношення даних понять. Приведемо доповнений і розширений варіант цієї класифікації.

Корпоративна культура тотожна організаційній культурі – самий розповсюджений і теоретично досліджений підхід, якого дотримуються такі дослідники, як В.В. Томілов, В.А. Співак, Р.Л. Крічевський та ін. [35, 30, 14]. Саме цей підхід створює процес синонімічності і злиття двох різних за суттю понять.

Корпоративна культура – є частиною організаційної культури. На думку Т.О. Соломнідіної [29, с. 10] адекватнішим для цілей управління є термін “організаційна культура”, так як не кожне підприємство, фірма або організація є корпорацією, тобто поняття “організаційна культура” ширше за поняття “корпоративна культура”.

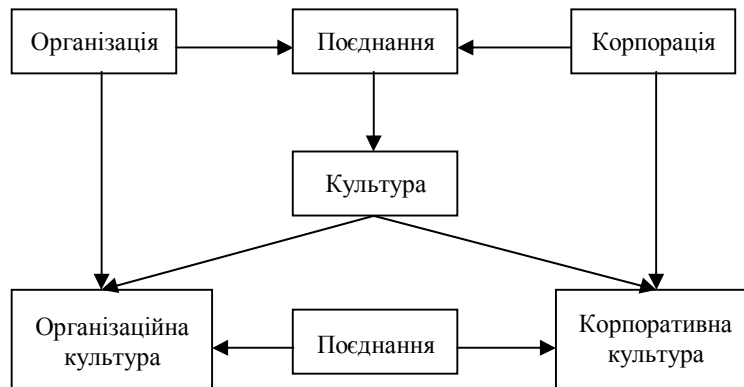


Рис. 7.1. Процес формування понять “організаційна культура” та “корпоративна культура”

Організаційна культура – частина корпоративної культури. Якщо поняття “корпоративна” тлумачити як загальнопрофесійне, на рівні цінностей і норм окремого виду господарської діяльності (бізнесу, підприємницької діяльності) або сфери виробництва, то тоді корпоративна культура включає ширші норми і цінності, що визначають соціальну значущість і відповідальність працівників, зайнятих в цій сфері. У даному контексті поняття “корпоративна культура” охоплює організаційні культури окремих підприємств, зайнятих в певному осередку господарської діяльності підприємств.

А.І. Пригожин [22] вважає, що “уміло визначивши функції, мотивацію, розвиток стосунків між працівниками, узгодження інтересів, залучивши працівників до вироблення загальних цілей, можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально зосередяться на мету організації в цілому”.

Корпоративна і організаційна культури – самостійні феномени, (самостійні інститути) що мають деякі спільні ознаки і перетинаються у своїх елементах. Т.Ю. Базаров вважає [37], що організаційна культура – це “інтегральна характеристика організації (її цінностей, образів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології”, “цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способів реагування”. Корпоративну культуру він визначає як “складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і які формують загальні рамки поведінки, організації, що приймаються переважно, і виявляються у філософії і ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки” [37]. У цьому трактуванні організаційна культура є якоюсь моделлю, теоретичним конструктом, і в цьому її основна відмінність від корпоративної культури, унікальної для кожної організації. При цьому корпоративна культура кожної конкретної організації є “оригінальною сумішшю типів організаційних культур”.

На думку А.А. Максименко [16], основною відмінністю корпоративної і організаційної культур є розмір організації. “Для малої і середньої групи, якою є організація, що складається з десятків або сотень працівників, більш відповідним буде поняття організаційної культури (особовий або статусно-рольовий контакт, розвинена внутрішня неформальна структура тощо). В організації, що має в своєму складі декілька тисяч чоловік, відсутня внутрішня неформальна структура, статусно-рольовий контакт або взагалі знайомство на рівні статусів; стосовно неї можна говорити про корпоративну культуру” [16]. На нашу думку, такий розподіл не цілком обґрунтований, оскільки у крупній компанії теж може бути присутньою неформальна внутрішня структура, а в невеликій фірмі відносини можуть носити більш формалізований характер. Не зрозуміло одне, яка кількість співробітників буде “пороговою константою” між організацією і корпорацією. І. Грошев вважає, що поняття “організаційна” стосується локальної галузевої організації, “корпоративна” – багатопрофільної міжнародної корпорації, а “підприємницька” – культури малих підприємств [10].

Організаційна культура і корпоративна культура – самостійні феномени, що розрізняються за способом виникнення і формування (корпоративна культура спеціально проектується, розробляється і упроваджується керівництвом організації, а організаційна культура формується як результат розвитку власне організації (підприємства, установи різних форм власності) – саме такої позиції ми будемо дотримуватися надалі [1].

Слід зауважити, що за останнє двадцятиріччя строката суміш до цього досить розрізних ідей, теорій і моделей була зібрана під єдиний “дах” досить ємкого й універсального поняття – “культура управління”. За Ю. Палехою [20, с. 110] культура управління – це теорія того, як краще, з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об’єкта управління, застосувати адекватну йому достатньо ефективну управлінську систему.

Ю. Палеха та В. Кудін дають ще одне визначення “культури управління” як “сукупності теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і відносяться різною мірою до різних аспектів людської діяльності. Це система знань, що обслуговує управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, різного роду рекомендацій, узагальнень об’єкта управління, які мають науково-практичну цінність і органічно, системно взаємопов’язані [20, с. 35].

Варто зауважити, що ця зовні термінологічна розбіжність породжує інколи певні труднощі в аналізі методології управління як культурного явища, що створює враження про неухважність авторів, які вживають ці терміни. Хоча це зовсім не є “неухважністю”, а викликано прагненням висвітлити найсуттєвіші проблеми в суті визначення методології тієї чи іншої форми з погляду її культурного змісту.

Аналізуючи теоретичні підходи світової наукової еліти стосовно згадуваних економічних категорій організаційної та корпоративної культур, ми умовно поділили бачення науковців за географічним напрямом формування думок і бачень, а саме систематизували теоретичні викладки західних, вчених країн СНГ та українських дослідників на поприщі управлінських наук в галузі економіки.

Доречно зауважити, що низка академічних дослідників підтримує одностайну думку стосовно визнання наявності феномена організаційної культури, проте у змістовному трактуванні її визначення такої одностайності немає. На думку П. Фроста [44] організаційна культура – концептуально “слизьке” поняття. Як вважає М. Тавене [32, с. 45], будь-яка концепція послідовно проходить фази сенсифікації (підвищеної уваги), сумніву і прагматичного втілення. Мабуть, теорія організаційної культури вже пройшла першу фазу, коли наукове осмислення явища знаходиться на стадії первинного узагальнення, якій властивий широкий плюралізм підходів, іноді, перехідних навіть в анархізм (наприклад, категоричні ствердження деяких учених – Геласа, Мейєра, Геша і деяких інших про “тупиковість” досліджень в цій сфері) [39].

Культура організації відноситься до базових понять науки управління, і за минуле десятиліття поняття культури зайняло відповідне місце у сфері вивчення господарської діяльності підприємств. Ідея організаційної культури носить досить абстрактний характер, однак вона впливає на все, що відбувається в організації. Із проявами організаційної культури ми зіштовхуємося, тільки-но переступивши поріг підприємства: вона обумовлює адаптацію новачків і поведінку ветеранів, знаходить висвітлення у певній філософії управлінської ланки, насамперед, вищих керівників, реалізується в конкретній стратегії підприємства [5].

Підприємство як складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура [3]; це те заради чого люди стали членами колективу; те, як будуються стосунки між ними; які норми і цінності приймаються і розділяються між співробітниками. Зміст організаційної культури не є чимось надуманим або випадковим, оскільки він розробляється в процесі практичної підприємницької діяльності, зв’язків, взаємодій і стосунків, як відповідь на запити, що виникають перед підприємством під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. Завдяки своїм принципам формування культура виражає певні колективні уявлення про цілі і способи підприємницької діяльності окремого підприємства [28]. Відомо, що культура будь-якої організації базується на сукупності загальнонаукових і спеціальних принципів -

вихідних теоретичних положеннях найважливіших вимог, що виступають у якості, дотримання яких забезпечує ефективний розвиток організації. Під принципами нами розуміються основні правила, на яких базуються процеси формування, вивчення, аналізу, оцінки й підтримки організаційної культури. Ці принципи ми підрозділяємо на базові принципи формування організаційної культури та принципи формування й відтворення цінностей організаційної культури (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Принципи формування організаційної культури підприємств

Принципи формування організаційної культури, загалом, відображають особливості підприємства, галузі тощо, але також основні властивості, і характеристики, і бажані параметри формованої організаційної культури [31].

Розглянемо сутність принципів першої групи. Принцип системності визначає розгляд сформованої культури як системи взаємозалежних елементів, зміна якої можлива лише за рахунок зміни кожного елемента.

Принцип комплексності полягає в розгляді культури з урахуванням впливу сукупності факторів; культура повинна виражати відносини між членами системи, комплекс уявлень про призначення системи і її членів; цілях організації; а також інших елементах діяльності організації.

Принцип націоналістичності передбачає при формуванні культури врахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, у якій знаходиться й функціонує підприємство.

Принцип історичності обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації й практики міжособистісних відносин основним сучасним людським цінностям, а також врахування їх динаміки в часі. Цей принцип означає, що організаційна культура не піддається простому маніпулюванню, вона формується протягом тривалого періоду й сама в значній мірі визначає характер економічної системи, стиль управління підприємством.

Принцип науковості припускає необхідність використання науково-обґрунтованих методів при формуванні організаційної культури.

Принцип ціннісної орієнтації, є принципом базової ролі, що орієнтує, системи цінностей для всього підприємства в цілому. Інакше кажучи, він означає першочерговість визначення цінностей і філософії підприємства й полягає в тому, що процесу формування організаційної культури завжди повинне передувати попереднє визначення цінностей і філософії, прийнятих і бажаних для даного підприємства.

Принцип сценарності передбачає врахування всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини й дії персоналу у вигляді сценарію, який описує зміст діяльності всіх її співробітників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки.

Принцип ефективності припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи культури організації і її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу й підвищення ефективності його діяльності.

Друга група, виділених нами принципів, має безпосередній вплив на процес формування й відтворення цінностей організаційної культури як визначального її елемента.

Сутність принципу заперечення силового впливу полягає в тому, що не можна штучно нав'язувати слабкій культурі, властивій будь-якій економічній системі, сильну культуру (або, навпаки, слабку) і корегувати її, оскільки вагомість культури залежить від конкретних умов.

Принцип комплексності оцінки означає, що оцінка впливу організаційної культури на ефективність функціонування підприємства повинна базуватися на комплексному підході, що передбачає вплив не лише факторів і способів прямого впливу організаційної культури на ефективність, але й сукупність невидимих опосередкованих факторів впливу. Тут особливо важливо брати до уваги організаційну культуру в процесі організаційної зміни й розвитку економічної системи.

Принцип виконавчої готовності проявляється в тому, що індивіди, включені в ієрархічну систему управління, готові виконати команду керівника, як тільки вона поступить. Тому на багатьох підприємствах звичайним явищем є те, що працівники сприймають як належне нерегламентований порядок робочого дня. У створенні ресурсу часу й полягає системне значення потреби в установці виконавської готовності. Різновидом прояву цього принципу є здатність виконувати директиви точно в строк. Система взаємозалежності членів будь-якого колективу досить висока, тому точність виконання розпоряджень сприймається як умова, що впливає й на існування системи, і на особистий добробут окремих індивідів. Однак, слід зазначити, що, будучи однією з найважливіших установок організаційної культури, своєчасність виконання найчастіше не підкріплена особистою мотивацією й реалізується тільки під тиском авторитету керівника. Разом з тим, ця установка як цінність, є визначальним соціальним фільтром – відбором керівників і умовою самовідтворення соціальної системи.

Принцип караності ініціативи є яскравим проявом бюрократичної системи, а за своєю суттю будь-якої ієрархічної організації. Цей принцип буквально вимагає відсутності ініціативи й високої точності в справі, якщо індивід діє у встановленому регламентом порядку. “Що не дозволене, те заборонене” – основа цієї цінності. У першу чергу, це характерно для держав-

них організацій, але також властиво й комерційним господарюючим суб'єктам. Разом з тим, ця цінність не виключає й того, що відсутність ініціативи також карна.

Принцип неконкретності ініціативи припускає її наявність. Але розуміння ініціативи у вітчизняних умовах трохи відмінно від західного розуміння. Загальна характеристика ментальності західної людини структурована системою цінностей, тією чи іншою мірою вихідних з комплексу протестантської етики, і являє собою поступальний рух до логічно обраної мети, виходячи із встановлених правил. Зовсім інший характер ініціатива носить у вітчизняній культурі. Власне ініціатива як цінність не заслуговує уваги і ухвалюється лише її позитивний результат.

Принцип обмеженості ініціативи, іншими словами може бути охарактеризований як “не просити і не вимагати”. Він припускає, що будь-яке прохання або вимога – це спроба порушити стійкий стан системи, прояв несанкціонованої ініціативи. Хоча, майже кожна ініціатива ієрархічної системи несанкціонована, але бажання щось одержати для себе індивідуально вже розцінюється як порушення стабільності. Виконане особисте прохання або сподівання на виконання створює принцип відданості між підлеглим і керівником [3].

Управління як економічна категорія визначається як свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів на об'єкти, який здійснюється з метою направляти їх дії та отримати бажані результати [24, с. 356].

Управління розглядається як процес, тому що робота для досягнення мети при допомозі іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій [36е-джмент]. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, що дуже важливі для досягнення успіху підприємства, їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій [19]. Досить рідко управління розглядають як мистецтво, адже його слід розуміти як здатність вміло та ефективно застосовувати на практиці теоретичні основи управління, розроблені в рамках наукового знання в комплексному поєднанні власного досвіду, таланту, особливостей характеру, темпераменту, лідерства, харизми тощо. Адже лише творчі особистості з особливим підходом – формують витончений стиль управління, наповнений індивідуалізмом лідерства, харизматичності і прагматизму. Управління організаційною культурою слід розглядати як напрям економічного наукового вчення, що являє собою систему знань, концепцій та теорій. Цей підхід можна використовувати і до управління організаційною культурою, саме тому організаційну культуру можливо розглядати як об'єкт управління, як метод управління, і як середовище реалізації управлінських дій в межах функціонуючого підприємства. Так як культура пронизує всі структури організації, утворюючи свої субкультури в різних її підрозділах, що відображають загальну культуру, то суб'єктами управління формуванням і розвитком організаційної культури є керівники різних рівнів управління, колективні та громадські органи управління. Особливо необхідно відзначити зворотний зв'язок у структурі підпорядкованості. Будь-який вплив понад викличе відповідну реакцію в об'єкта впливу, який у свою чергу буде впливати на діяльність вищих підрозділів.

У нашому випадку об'єкт діє на суб'єкт і навпаки. Таким чином, з рисунка видно, що об'єкт, реагуючи на дії суб'єкта, сам починає впливати на суб'єкт. У цьому випадку суб'єкт і об'єкт міняються ролями. Особливість управління організаційною культурою полягає в тому, що межі між суб'єктами і об'єктами стерті і особливого значення набуває система зворотного зв'язку. Управління процесами формування і розвитку організаційної культури здійснюється за допомогою певних систем управління. Зачіпаючи цей аспект, необхідно відзначити наступне – існують дві основні системи управління, які взаємодіючи між собою, утворюють організаційну культуру підприємства (див. рис. 7.3).

Формальній системі управління (її ще називають механістичною, адміністративно-організаційною, жорсткою) властиві такі особливості як: жорстка ієрархічність; зв'язки між підрозділами, розташованими на одному рівні організаційної структури, здійснюються через центр, жорсткі посадові інструкції; підлеглим даються вичерпні завдання, в співробітниках заохочується старанність; головне для людини – зробити скільки сказав начальник [28].

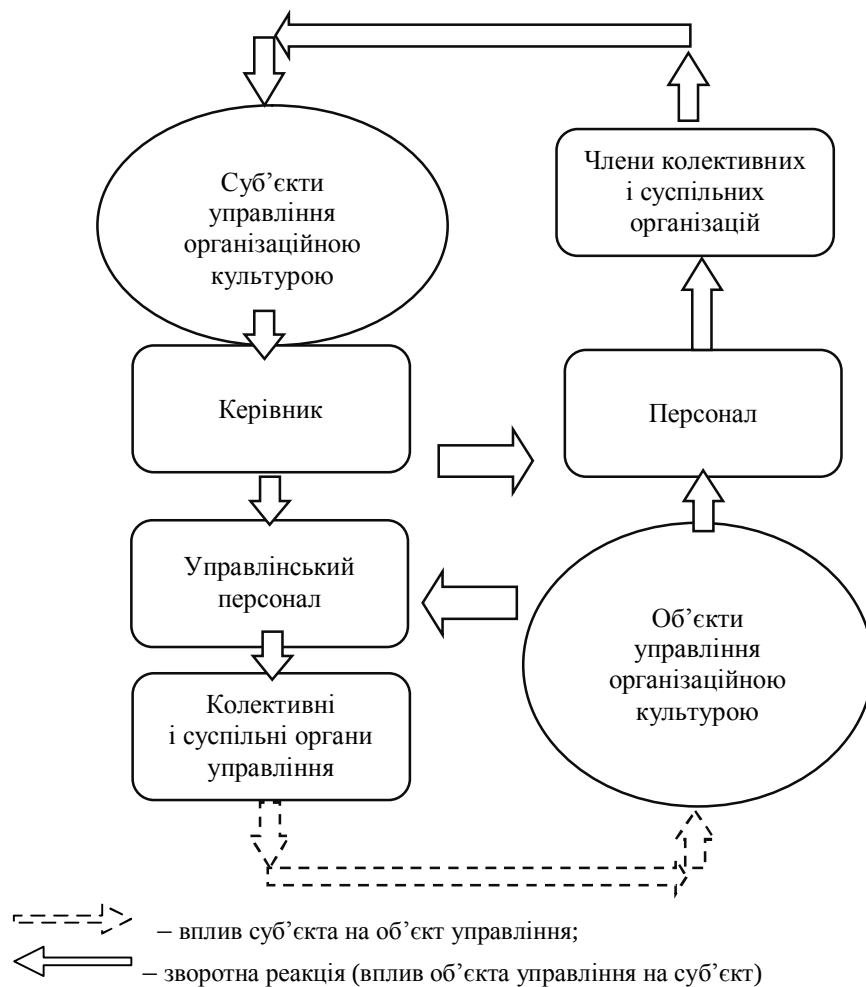


Рис. 7.3. Зворотний зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління, формуванням та розвитком організаційної культури підприємства

Неформальна система управління (або іншими словами органічна, соціально-психологічна, м'яка) не забороняє діяти, перескакуючи через сходинки службових сходів, а навпаки дає простір горизонтальним зв'язкам; від людей очікують, що вони сформують свою роботу самі, незважаючи на інструкції; підлеглому лише ставляться завдання, і його справа, як він вирішуватиме їх; заохочуються ініціатива, творчий підхід до справи; головне для людини - вирішити проблему і представити результат; виконавець бере участь в постановці самого завдання, яке йому належить вирішувати. Із згаданого можна сказати, що в першому випадку найнятий робітник здає в оренду свою периферійну, а в другому – центральну нервову систему.

У неформальній системі теж є опір людини стосовно системи, але це – опір культурі, а не структурі. Уживаючись у формальну систему, людина підкоряється структурі, а уживаючись в неформальну систему, він залучається до культури. Якщо формальну систему розробляють і упроваджують, долаючи опір людей і прогинаючи їх під структуру, то неформальну систему створюють і вирощують самі люди (але при цьому у її витоків стоїть, як правило, одна людина-лідер) [28].

Неформальна система витісняє формальну у міру того, як працю вищого порядку витісняє працю нижчого порядку. Формальний підхід працює (і працює успішно) тільки у тому випадку, коли робота піддається регламентації, кількісній оцінці і зіставленню. Такі умови ді-

ють у масовому виробництві, яке до недавнього часу, особливо в нашій країні, було типовим (рис. 7.4). Але, по-перше, зараз в економіці відбувається зменшення частки промислового виробництва взагалі на користь сфери послуг, наукових досліджень і т.д.; по-друге, в промисловому виробництві зменшується частка масового виробництва на користь гнучких технологій; по-третє, в наймасовішому виробництві одноманітні операції автоматизуються.

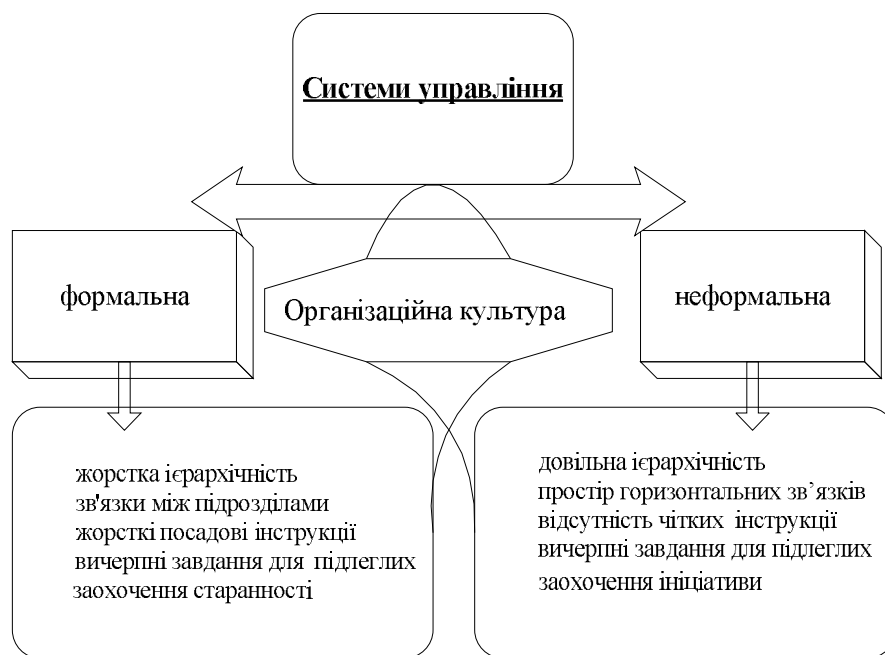


Рис. 7.4. Системи управління в контексті культури підприємства

В умовах ринкової економіки, високого динамізму виробництва умовою виживання підприємства є вміння діяти на гранично широкому полі неясних і нечітких способів поведінки, потрібна гнучкість менеджменту і виконавців – осіб на виробництві [36]. Організаційна культура починає визначати межі гнучкості системи в екстремальних ситуаціях, вона виражає ступінь готовності колективу до здійснення перетворень, і ступінь його зрілості розглядається саме під цим кутом [28].

Характеристика організаційної культури охоплює:

- індивідуальну автономність – рівень відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
- структуру організації – взаємодію підрозділів та осіб, діючих правил, прямого керівництва й контролю;
- напрям діяльності – рівень формування цілей і перспектив діяльності організації;
- інтеграцію – рівень, до якого співробітники в рамках організації користуються підтримкою колективу в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
- управлінське забезпечення – рівень, відносно якого керівники забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки;
- підтримку – рівень допомоги та підтримки, що надається керівниками своїм підлеглим;
- стимулювання – рівень залежності винагороди від результатів діяльності;
- ідентифікацію – рівень ототожнення співробітників із організацією в цілому;
- управління конфліктами – рівень діяльності керівників з розв'язання конфліктів;
- управління ризиками – рівень, до якого службовці заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику стосовно прийнятих рішень [18, с. 6].

Очевидно, будь-яке підприємство може бути оцінено й детально охарактеризовано на основі перерахованих вище параметрів. Слід також наголосити на тому, що особливу роль у формуванні організаційної культури відіграє керівник та його особистісні і професійні якості. Він повинен уміти оцінювати:

- культурні аспекти будь-якої проблеми, що постає перед організацією;
- а також регулювати емоції як свої, так і своїх підлеглих;
- оцінювати пріоритети, які відповідають на підприємстві таким категоріям, як усвідомлення, притаманність, прихильність;
- дотримуватися правил: робити не те, що хочеться, а те, що необхідно.

Безумовно, вплив на організаційну культуру відбувається не тільки з боку керівника, а й з боку працівників завдяки оцінюванню та відхиленню його поведінки від встановлених норм.

Серед методів підтримки організаційної культури слід зазначити наступні:

1. Декларовані менеджментом гасла, які включають місію, цілі, правила і принципи підприємства, що визначають його відношення до своїх членів і суспільства.

2. Рольове моделювання, що виражається в щоденній поведінці менеджерів, їх відношенні і спілкуванні з підлеглими. Особисто демонструючи підпорядкованим поведінкові норми і концентруючи їх увагу на цій поведінці, наприклад, певному відношенні до клієнтів або умінні слухати інших менеджерів допомагає формувати певні аспекти організаційної культури.

3. Зовнішні атрибути, що включають систему заохочення статусні символи, критерії, які безпосередньо присутні в основі кадрових рішень. Культура в організації може виявлятися через систему нагород і привілеїв. Останні, зазвичай, прив'язані до певних зразків поведінки і, таким чином, розставляють для працівників пріоритети, орієнтуючи на цінності, що мають вагоме значення для окремих менеджерів і підприємства в цілому. У цьому ж напрямі працює система статусних позицій на підприємстві. Так, наприклад, розподіл привілеїв (хороший кабінет, секретар, автомобіль і т.п.) указує на ролі і поведінку, що більш цінуються організацією.

4. Історії, легенди, міфи і обряди, пов'язані з виникненням підприємства, з його історичними моментами заснування, видатними особами, визначними датами і окремими визначними моментами.

Багато вірувань і цінностей, закладені в основу культури підприємства, виражаються не тільки через легенди і міфи, що стають частиною організаційного фольклору, але і через різні ритуали, обряди, традиції і церемонії [28]. До обрядів відносяться стандартні і такі, що повторюються, залежно від міри прийняття їх колективом, які проводяться у встановлений час, для здійснення впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення [31].

Ритуали є системою обрядів; навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники сприймають як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе “культурне” значення, дотримання яких безпосередньо впливає на самовизначення і лояльність працівників підприємства.

5. Об'єкти (завдання, функції, показники і т.д.), що є предметом постійної уваги менеджменту. Те, на що керівник постійно звертає увагу, реагує та коментує, є дуже важливим для формування організаційної культури. Оскільки, це один з найбільш сильних методів підтримки культури на підприємстві, що в свою чергу при постійному повторенні дій, інформує менеджера про працівників, стосовно ключових моментів і очікувань результативності їхньої діяльності. Міра участі керівників в тих або інших церемоніях дозволяє підпорядкованим суб'єктивно ранжувати ці заходи щодо ступеня важливості. Цей інструмент (міра участі) легко може бути використаний як для підтримки, так і для зміни традицій на підприємстві.

6. Поведінка вищого керівництва в кризових ситуаціях. У цих ситуаціях менеджери і їх підлегли розкривають для себе організаційну культуру в такому ступені, в якому вони собі її і не представляли. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що міняють її до певної міри. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на вироблювану продукцію у організації є дві альтер-

нативи: звільнити частину працівників, або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. У організаціях, де людина заявлена як цінність “номер один”, мабуть, приймуть другий варіант. Такий вчинок керівництва перетвориться з часом на організаційний фольклор, що, поза сумнівом, підсилить цей аспект культури на підприємстві [31].

7. Кадрова політика підприємства. Кадрова політика, що включає рішення про ухвалення на роботу, просування і звільнення працівників є одним з основних способів підтримки культури в організації. На основі яких принципів керівництво регулює весь кадровий процес, відразу стає видно за рухом співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню культури, що існує в на підприємстві. Важливу роль грають критерії для заохочень і посадового зростання. Постійна демонстрація того, що організація незмінно пов'язує заохочення і посадове зростання працівників з їх старанністю і ефективністю, може мати величезне значення для формування поведінки співробітників. Деякі дослідники рахують саме систему заохочень і покарань найважливішою у формуванні організаційної культури.

Важкість підтримки необхідного рівня організаційної культури полягає в тому, що заново прийняті співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї і індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, але і свої власні цінності, погляди, переконання. Для підтримки системи культурних цінностей організації, що склалася, необхідно постійно робити вплив на формування ціннісних орієнтацій співробітників для максимального зближення їх з цінностями самої організації.

Інтенсивність включення людини в групу може бути різною: від чисто формальної приналежності і формальної орієнтації до повного ухвалення і усвідомленого проходження філософії і ідеалам організації, прийнятим в ній цінностям, груповим нормам і ритуалам. Завдання посадових осіб, відповідальних за підтримку організаційної культури, повинне полягати в тому, щоб чітко розрізняти тих співробітників, які тільки зовні декларують солідарність з культурними цінностями підприємства і тих, хто внутрішньо глибоко розділяє і чітко слідує цим цінностям в своїй поведінці. Для того, щоб добитися повної ідентифікації співробітників з підприємством, необхідно проводити цілий комплекс послідовних заходів, починаючи з ретельного відбору кандидатів для прийому на роботу. Вже на початковому етапі в ході відбіркових співбесід з кандидатами необхідно виявити тих, чиї особові риси і система поглядів значною мірою не відповідають культурі організації або суперечать їй. Наступний крок виконується після оформлення заново прийнятих співробітників на роботу, коли кандидати обіймають відповідні посади. Співробітники, які тільки що поступили на роботу, піддаються різним внутріорганізаційним впливам, які мають бути ретельно сплановані і мати на своїй меті змусити новачків задуматися про існуючу систему норм і цінностей на підприємстві і про те, чи зможуть вони їх прийняти. Зазвичай на підприємствах, що володіють сильною організаційною культурою, особи, що порушують загальноприйняті норми, піддаються різного роду санкціям (від морального засудження до адміністративного покарання). Ці санкції можуть бути виражені і в прихованій формі, наприклад, переклад працівника на інше, менш престижне робоче місце [28].

Ідентифікація з основними організаційними цінностям допомагає працівникам примиритися з тими неминучими жертвами, які вони приносять заради того, щоб стати членами колективу підприємства. Вони поступово починають приймати, а потім і розділяти цінності підприємства. Одночасно у них формується упевненість в тому, що підприємство, яке володіє такою системою цінностей, не завдасть їм ніякої шкоди.

Іноді на користь стратегічного менеджменту або під впливом життєво важливих для даного підприємства чинників ухвалюється рішення про необхідність зміни прийнятої моделі організаційної культури. Наприклад, зовнішнє середовище зазнало такі значні зміни, що підприємство повинно або пристосуватися до нових умов, або йому не вдасться вижити. Або коли організація дуже нестримно розвивається і здійснює набір нових співробітників в кіль-

костях, що перевищує чисельність наявного персоналу. Можливий конфлікт між внутрішньою культурою підприємства і цінностями, переважаючими в зовнішньому середовищі.

З плином часу і під впливом обставин організаційна культура може зазнавати змін. Тому важливо знати, як проводити зміни такого роду. Методи зміни культури організації співзвучні методам підтримки культури (рис. 1.7). Змінити організаційну культуру, що вже склалася, непросто. При зміні організаційної культури дуже важливо дотримуватись поступовості і поетапності нововведень. При проведенні змін в культурі організації виникає ряд труднощів. Особливо ці труднощі породжуються опором змінам культури. Це стає явно помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури (базові припущення, вірування і цінності). Відмічено, що проведення радикальних і швидких змін в змісті організаційної культури відбувається з великими труднощами і хворобливіше, ніж проведення повільних змін.

Аналогічний взаємозв'язок виявляється при проведенні змін в організаціях з сильною і слабкою організаційною культурою. В цілому ступінь опору змінам в культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто ступеня їх радикальності і силі переважаючої в організації культури.

Інформаційна культура організації являє собою новий напрям, що вимагає серйозної уваги, оскільки, уже зараз значиму роль в організаційному розвитку відіграє якість доступу до інформації й наявність необхідних навичок персоналу у використанні нових інформаційних технологій, тобто наявності певного рівня інформаційної культури особистості. Структура інформаційної культури включає інформаційну грамотність, навички самостійної роботи з різними джерелами інформації, інноваційний стиль мислення.

Інформаційна культура особистості є однією зі складових загальної культури підприємства. Вона пов'язана із соціальною природою людини і є продуктом різноманітних творчих здібностей. Проблема, що виникає у зв'язку із широким поширенням сучасних інформаційних технологій, крім очевидної для всіх технічної сторони, має ще одну, яка частіше залишається в тіні, але не менш важливою – гуманітарна [26].



Рис. 7.5. Види змін організаційної культури підприємства*

* узагальнено і доповнено авторами розділу на основі [26]

Інформаційне суспільство – це цивілізація, в основі розвитку й існування якої лежить особлива субстанція, умовно іменована інформацією, що володіє властивістю взаємодії як з духовним, так і з матеріальним світом людини. Остання властивість особливо важлива для розуміння сутності нового суспільства. З одного боку, інформація формує матеріальне середовище життя людини, виступаючи в ролі інноваційних технологій, комп'ютерних програм тощо. З іншого боку, вона виступає основним засобом міжособистісних взаємин, постійно виникаючи, змінюючи вид і трансформуючись у процесі переходу від однієї людини до іншої. Інакше кажучи, інформація одночасно визначає соціально-культурне життя підприємства та його матеріальне буття.

Особливо великого значення інформація (процеси її збору, зберігання, переробки й використання) набуває в управлінні підприємствами, соціальними процесами, що мають місце в будь-якій організації. Суб'єкт керування також повинен бути інформований щодо результатів виконання ухвалених рішень, на основі чого він коригує минулі рішення й приймає нові у відповідності до змін.

Всю інформацію можна поділити на потоки усередині даної системи, між її компонентами (внутрішня інформація) і потоки інформації, що циркулює між даною системою й зовнішнім середовищем, з якого вона складається у функціональних зв'язках (зовнішня інформація). Внутрішня інформація забезпечує взаємодію між ланками системи, поєднує їх у єдине ціле, забезпечує їхній рух до встановленої загальної мети. Зовнішня інформація налаштовує комунікації даної системи з іншими необхідними системами.

Інформаційні технології дозволяють активізувати й ефективно використовувати світові, національні й регіональні інформаційні ресурси суспільства, які сьогодні перетворюються у стратегічно важливий фактор розвитку підприємства. Інформаційні технології відіграють сьогодні винятково важливу роль у забезпеченні інформаційної взаємодії між людьми.

Таким чином, інформатизація робить настільки сильний вплив на економічну, соціальну, науково-технічну й культурну сфери життя сучасної організації, що вчені справедливо кваліфікують її як соціотехнологічну революцію, можливі наслідки якої ще недостатньо вивчені й усвідомлені.

Інформаційну культуру можна визначити як прийняті на даному підприємстві цінності та установки функціонального призначення інформації й інформаційних продуктів, що впливають на процеси збору, обробки, поширення й використання інформації, а також послідовний переклад цих цінностей в індивідуальні й групові дії (поведінку) і механізми для оперування інформацією в різноманітних формах.

Серед принципових причин, в міру яких керівник повинен піклуватися про інформаційну культуру свого підприємства, можна виділити наступні:

1. Інформаційна культура є частиною загальної організаційної культури організації й вимагає більше пильної уваги, оскільки вже зараз визначна роль в організаційному розвитку відводиться якості доступу до інформації й наявності необхідних навичок персоналу у використанні нових інформаційних технологій.

2. Інформаційні технології уможливають створення на підприємствах комп'ютерних мереж, за допомогою яких іде спілкування між співробітниками, але важливо знати, як люди використовують отриману інформацію.

3. Для різних субкультур в організації інформаційна культура різна, а це означає різницю підходів до процесів усвідомлення, збору, обробки, поширення й використання інформації.

Формування інформаційної культури організації передбачає розвиток у працюючих:

- особистої потреби в засвоєнні основ інформаційної культури;
- уміння самостійно здійснювати пошук інформації;
- уміння усувати інформаційний дефіцит;
- здатності взаємодіяти з інформаційним середовищем;
- уміння моделювати власну інформаційну поведінку, прокладаючи шлях від невідомого до відомого;

- здатності створювати й використовувати персональні пошукові системи;
- здатності до сприйняття й оцінки інформації;
- уміння оцінювати інформацію відносно її повноти, релевантності, вірогідності, солідності джерела.

Образно кажучи, на сітці координат сучасного управління, до сьогоднішнього дня тієї, що налічувала дві осі: “орієнтація на результат” і “орієнтація на людину”, – з’явилася ще одна: “орієнтація на інформацію”. У зв’язку з цим, з кожним днем збільшується кількість інформації стосовно найрізноманітніших сфер нашого життя. Тобто розширюється інформаційна сфера. А оскільки жодне з підприємств не є інформаційно ізольованим, то дуже важливим є питання отримання якісної і корисної інформації, яка б забезпечувала оптимальність процесу управління.

7.2. Вплив організаційної культури на зміни конкурентного статусу суб’єктів ринку праці

Ринкові й соціальні перетворення в Україні не будуть успішними, доки докорінні зміни не відбудуться на мікроекономічному рівні, у ключовій – виробничій ланці. Здійснення таких радикальних заходів, як зміна форм власності, демонополізація економіки, створення ринкової інфраструктури, ще не означає автоматичного вирішення широкої низки проблем, пов’язаних із упорядкуванням діяльності підприємств. Потрібні рішучі дії, значні зусилля, ретельна організаційна робота для приведення виробничих відносин на мікрорівні у відповідність з макроекономічними перетвореннями. Важливою складовою системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути оптимізація соціально-трудових відносин, формування й подальший прогресивний розвиток організаційної культури.

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів організаційної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї організаційної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження. Такий важливий чинник гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах поки що не діє належним чином, і однією з основних причин цього є те, що теоретичні дослідження у царині організаційної культури та її ролі в розвитку соціально-трудових відносин не набули системного характеру.

Сучасні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі менеджменту переконливо свідчать про необхідність посилення уваги керівництва до використання внутрішніх факторів розвитку підприємств, зокрема, до організаційної культури. В ній кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників і власників. Саме це дає підстави вважати, що культура підприємства є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку [41].

Дослідження організаційної культури як явища у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація підприємства до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність підприємства через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим [41].

Як будь-яка система, організаційна культура складається з безлічі взаємопов’язаних між собою елементів. Російські вчені О.С. Віханський і А.І. Наумов пропонують своє бачення концепції множинності елементів організаційної культури [6, с. 328]. Згідно з якою потребою, очікуванням, інформацією, ресурси, одержувані підприємством при вході, переробляються під впливом зовнішнього оточення і внутрішніх складових підприємства, які представляють со-

бою єдину систему процесів, елементів, функцій, оснащення обладнанням і багато іншого, на виході виходить продукт, який відображає культуру підприємницької установи. Таким чином, можна відзначити, що будь-який елемент підприємства характеризує її культуру, впливає на культуру і інші елементи, а також зазнає змін під впливом культури та її складових. Автори пропонують систематизувати всі елементи культури за двома групами приналежності: суб'єктивної організаційної культури, об'єктивної організаційної культури [6].

Ще одну структуру організаційної культури пропонує Е. Шейн, виділяючи три її рівня [42]. Пізнання організаційної культури починається з “поверхневого” або “символічного” рівня, що включає такі факти, які можна відчувати і сприймати. На цьому рівні речі та явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати в термінах організаційної культури. На наступному рівні вивчають цінності і вірування, що розділяються членами підприємства. Їх сприйняття залежить від свідомості людей. “Глибинний” рівень включає базові припущення, які направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Отже, необхідно відзначити, що організаційна культура має своєрідну структуру, що складається з ієрархії цінностей на відміну від традиційних структур інших об'єктів управління підприємством, в основі яких лежить ієрархія підрозділів. З огляду на викладений матеріал, нами запропоновано власну структурну побудову організаційної культури на промисловому підприємстві, враховуючи її складові елементи та функціональні рівні побудови (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Структура організаційної культури*

* розроблено авторами розділу

Управління процесами формування і розвитку організаційної культури здійснюється на кожному з рівнів за допомогою реалізації її функцій.

Лафта Д. К. виділяє такі функції організаційної культури [15, с. 60]:

1. Охоронна функція культури. Культура служить своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища. Таким чином, вона нейтралізує дію негативних зовнішніх факторів. Культура включає в себе специфічну систему цінностей, особливий клімат, і тим самим створює неповторний статус підприємства, що дозволяє відрізнити його з поміж інших.

2. Інтегруюча функція. Прищеплюючи певну систему цінностей, інтегруючи інтереси всіх рівнів підприємства, культура створює відчуття ідентичності у індивідумів і груп - її учасників. Це дозволяє кожному члену організації: краще усвідомити цілі підприємства; пишатися підприємством, на якому він працює; відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

3. Регулююча функція. Організаційна культура включає в себе неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні себе поводити в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємствах: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією і т.д.

Інтегруюча і регулююча функції сприяють зростанню продуктивності підприємства, так як: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей останнього дозволяють підвищити цілеспрямованість та наполегливість персоналу у виконанні своїх завдань; наявність неформальних завдань, упорядковують організаційну діяльність і усувають неузгодженість та різноспрямованість дій, створюючи економію часу.

Замінна функція, або функція субститут формальних відносин. Сильна організаційна культура, здатна до ефективного заміщення формальних механізмів, дозволяє не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління підприємством тому, що багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль і витрат. При аналізі заміної функції виникає питання: чи не приводить зазначений процес до поступового витіснення і підточки формальної структури підприємства, що означає руйнування формального підприємства як такого. Такої небезпеки в умовах розвиненої культури не існує, оскільки суть сильної організаційної культури якраз і полягає в органічному поєднанні цінностей формальної організації з іншими орієнтирами людей.

4. Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та навпаки. Організаційна культура дозволяє новим працівникам найбільш ефективно "вписатися" в господарську систему і спосіб людських взаємодій, характерний для даного підприємства.

5. Освітня і розвиваюча функції. Культура завжди пов'язана з освітою і вихованням співробітників. Керуючі повинні дбати про підготовку і освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є збільшення "людського капіталу", тобто прирощення знань і навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своїх цілей. Таким чином, розширюється кількість і якість економічних ресурсів.

6. Функція управління якістю. Оскільки культура в кінцевому підсумку втілюється в результатах господарської діяльності, продукуючи більш уважне і серйозне ставлення до роботи, то вона сприяє підвищенню якості товарів і послуг.

Зовнішнє середовище може бути несприятливим і хаотичним тому, що воно містить в собі норми і цінності, що не збігаються з внутрішньо-організаційними цілями, тому підприємство повинне адаптуватися до зовнішнього середовища. Другий момент, який визначається цією функцією, має внутрішню спрямованість. Він пов'язаний із застосуванням, гармонізацією внутрішніх цінностей працівників підприємства. Окремий працівник, з одного боку, є членом підприємства і розділяє його специфічні цінності. З іншого боку, він представник певного соціуму, носій суспільних цінностей. Чим більше будуть розбіжності і протистояння один од-

ному елементів і двох ціннісних груп, тим вища вірогідність внутрішнього конфлікту у працівника, що може призвести до втрати робочої орієнтації, зниження продуктивності праці. Тому функцією організаційної культури є знаходження найбільш узгоджених поєднань організаційних цінностей і цінностей зовнішнього середовища.

Таким чином, на культуру підприємства впливають як фактори зовнішнього, так і внутрішнього характеру (рис. 7.7). Зовнішнє середовище складається із макро- та мікрооточення.

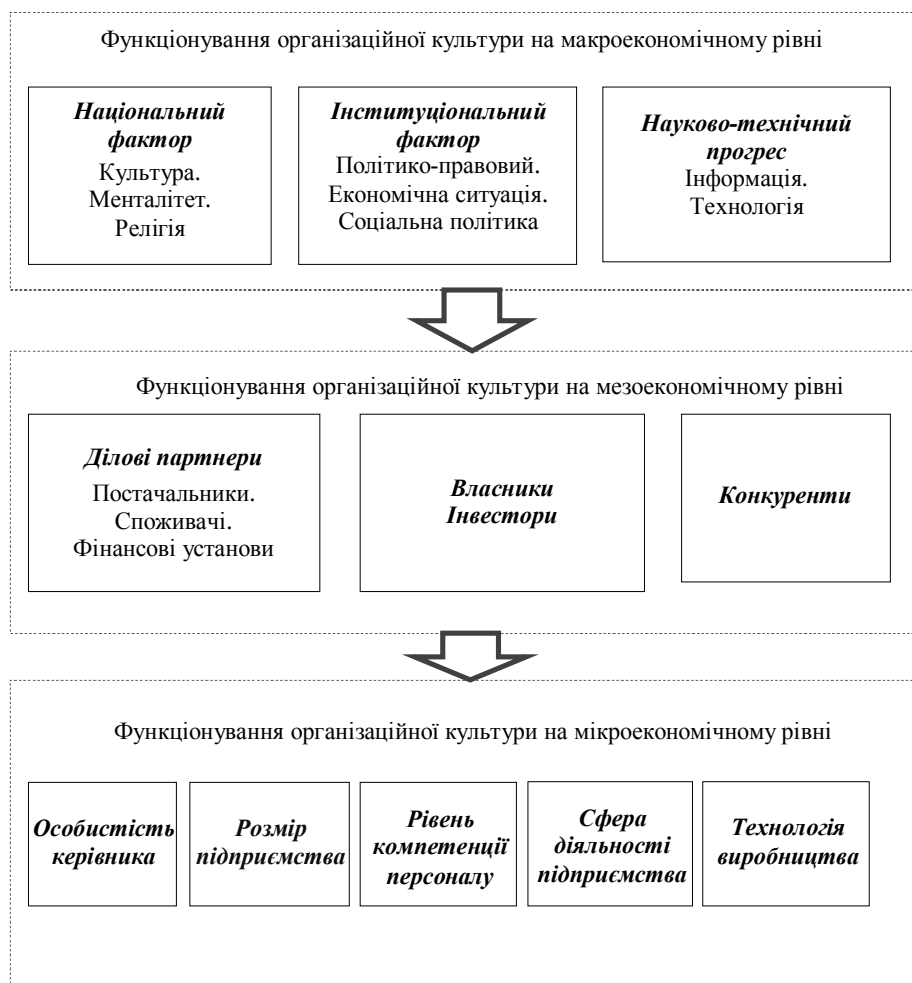


Рис. 7.7. Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства *

* складено авторами розділу на основі [33, 40–42]

Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяють основні, серед яких:

– національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп.

Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями,

а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять;

– інституціональний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування підприємств в певній країні. У рамках державного управління даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності підприємства перед суспільством;

– науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини.

Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та ін.);

– ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва. Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу. Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу;

– власники, інвестори. Вплив власників виявляється в їх та позиції по відношенню до організаційної культури. Але, треба відзначити, що в Україні, на жаль, відносини між власниками та менеджерами характеризуються непрозорістю, прагненням не залежати один від одного, не рахуватися один із одним, тому організаційна культура повинна буди орієнтованою на підвищену увагу до власників і сприяти розвитку системи мотивації менеджерів. Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації;

– конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогодні цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеня довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи.

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

1. Особистість керівника (лідера). Шейн Е. відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури [42, с. 9]. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера переймаються співробітникам та підприємству в цілому. Крім того лідер визначає тип управління. По-перше, тип управління характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень. По-друге, він повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу.

2. Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатії, підвищення кваліфікації. Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна.

4. Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) – на дотримання безпеки.

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч. [45], який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується "культурою Зевса", яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується "культурою Аполлона", яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – час "культури Афіни" (завдання) або "культури Діоніса" (особистості) [45].

Організаційна культура в своєму розвитку також проходить певні стадії: стадії життєвого циклу організаційної культури збігаються зі стадіями життєвого циклу підприємства, так як організаційна культура формується і розвивається тільки в процесі його існування та функціонування.

6. Технологія є чинником, що знаходиться у тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Якщо на підприємстві застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки.

Розвинена конкуренція в багатьох галузях економіки формує нові вимоги до всіх ринкових контрагентів. Така ситуація вимагає забезпечення стабільності підприємств, яка можлива на основі постійного підвищення рівня якості товарів і послуг, що пропонуються підприємствами промисловості, а також ефективного управління їх діяльністю, спрямованого на досягнення своїх цілей шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності. Для оцінки впливу організаційної культури розглянемо модель комплексної оцінки рівня побудови організаційної культури на підприємстві [34] (див. рис. 7.8).

Оцінці підлягають всі два взаємозв'язані аспекти системного підходу до оцінки організаційної культури на підприємстві – функціональний та елементний.

Оцінка рівня функціональної побудови системи управління організаційною культурою. Якщо процес формування і розвитку організаційної культури є заново проєктованим,

рівень функціональної побудови організаційної культури має бути оцінений в першу чергу, оскільки на підставі отриманого результату можна судити про достатність рівня елементного забезпечення і правильності організаційної побудови механізму формування і розвитку культури підприємства (однією з причин незадовільного рівня функціональної побудови може бути недостатня організація, або брак ресурсів).



Рис. 7.8. Модель комплексної оцінки рівня формування організаційної культури на підприємстві*
*узагальнено та доповнено авторами розділу на основі [31, 34]

Оцінка рівня функціональної побудови організаційної культури виробляється на підставі зіставлення тих функцій-завдань, які вирішуються фактично на певному підприємстві, і тих, еталонних, які повинні вирішувати організаційна культура. Для оцінки розраховується коефіцієнт рівня функціональної побудови організаційної культури $K_{\phi n}$ за формулою (7.1) [34]:

$$K_{\phi n} = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{план}}}, \quad (7.1)$$

де $Q_{\text{факт}}$ – кількість фактично вирішуваних завдань;

$Q_{\text{план}}$ – кількість запланованих функцій-завдань, що підлягають вирішенню.

Цей показник відображає рівень відповідності фактично вирішуваних завдань організаційної культури по відношенню до запланованих. Чим ближче значення $K_{\phi n}$ до одиниці, тим вище рівень функціональної побудови організаційної культури на даному підприємстві.

Оцінка рівня елементної побудови і ресурсного забезпечення системи управління організаційної культури. Значення $K_{\phi n}$ непрямым чином дозволяє оцінити і рівень елементної побудови. Однією з можливих причин цього може бути некомпетентність або брак персоналу, відсутність фінансів, інформації або інших ресурсів. Тому рівень елементної побудови організаційної культури доцільно розглядати через його забезпеченість.

Для оцінки рівня елементної побудови організаційної культури можуть використовуватися якісні показники, такі як:

1. Рівень кваліфікації, освіта працівників, бюро управління формуванням і розвитком організаційної культури;

2. Сучасність використовуваних технічних ресурсів – комп'ютерів, принтерів, факсів, ксероксів і т.п..

Забезпеченість елементного складу і ресурсного забезпечення організаційної культури оцінюється за показниками:

1. Коефіцієнт кадрового забезпечення, що характеризує наявність фахівців, необхідних для реалізації функцій-завдань організаційної культури [Тихомирова О.Г. Организационная культура]:

$$K_{кз} = \frac{K_{факт}}{K_{план}}, \quad (7.2)$$

де $K_{факт}$ – знеособлена фактична чисельність персоналу;

$K_{план}$ – знеособлена чисельність запланованого, необхідного персоналу.

Максимальне значення $K_{кз}$ дорівнює одиниці.

2. Коефіцієнт правового забезпечення показує рівень відповідності фактично наявних внутрішніх правових актів підприємства, розпоряджень, наказів, пов'язаних з організаційною культурою, необхідним [Тихомирова О.Г. Организационная культура]:

$$K_{пз} = \frac{A_{факт.}}{A_{необх.}}, \quad (7.3)$$

де $A_{факт}$ – фактична кількість правових актів підприємства;

$A_{необх}$ – необхідна кількість правових актів.

Вихідними даними для розрахунку $K_{пз}$ є список наказів, розпоряджень, документів, кодексів, необхідних для успішного розвитку організаційної культури ($A_{необх}$), в зіставленні з тими, що є в наявності ($A_{факт}$). Чим ближче значення $K_{пз}$ до 1, тим вище рівень правового забезпечення організаційної культури.

3. Коефіцієнт інформаційного забезпечення, що характеризує наявність програмного забезпечення, Інтернет, нормативних інформаційних систем і положень, математичних і статистичних даних тощо [Тихомирова О.Г. Организационная культура]:

$$K_{із} = \frac{I_{факт}}{I_{необх}}, \quad (7.4)$$

де $I_{факт}$ – фактичний обсяг інформаційних ресурсів;

$I_{факт}$ – необхідний обсяг інформаційних ресурсів.

Для розрахунку цього коефіцієнта складається перелік необхідних інформаційних ресурсів, і відмічаються ті, якими підприємство фактично володіє. Максимальне значення $K_{із}$ дорівнює одиниці.

4. Коефіцієнт фінансового забезпечення показує рівень відповідності фактично наявного обсягу грошових коштів (на виплату заробітної плати фахівцям; премій і матеріальних заохочень персоналу; на проведення заходів, пов'язаних з реалізацією функцій-завдань організаційної культури) запланованому обсягу коштів [34]:

$$K_{фз} = \frac{\Phi_{факт}}{\Phi_{план}}, \quad (7.5)$$

де $\Phi_{\text{факт}}$ – фактичний обсяг фінансові кошти, якими розпоряджається підприємство;

$\Phi_{\text{план}}$ – запланований обсяг фінансових коштів на оргкультуру.

Максимальне значення $K_{\text{фз}}$ дорівнює одиниці.

5. Коефіцієнт технічного забезпечення показує відповідність фактично наявних технічних засобів (сучасних персональних комп'ютерів і оргтехніки) запланованим [27]:

$$K_{\text{тз}} = \frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{план}}}, \quad (7.6)$$

де $T_{\text{факт}}$ – знеособлена фактична кількість технічних засобів;

$T_{\text{план}}$ – знеособлена кількість запланованих, необхідних технічних засобів.

Максимальне значення $K_{\text{тз}}$ дорівнює одиниці.

Оцінка рівня організації системи управління організаційною культурою має показувати, що чим більш складні і різноманітні елементи соціально-економічної системи, тим вище є рівень її організації, тобто вищого порядку організованості система управління організаційною культурою підприємства, якого можна досягти лише при сучасному і перспективному наборі елементів. Проте найсучасніше і різноманітне елементне забезпечення не може гарантувати високу організованість системи. Володіючи певним набором елементів можна по-різному організувати процес розвитку організаційної культури. Звідси, якщо при широкій елементній базі на підприємстві система управління організаційною культурою погано організована, це свідчить про нераціональне використання ресурсів.

Про рівень організації системи управління організаційною культурою можна судити за якісними показниками: наявністю спеціальної робочої групи, розробленої системи заохочення і стимулювання працівників, що сприяє розвитку організаційної культури тощо. Враховуючи специфіку машинобудівних підприємств, їх радянські пережитки в структурі управління, а також невідповідність норм правового, технічного, інформаційного, фінансового та кадрового забезпечення, нами умовно визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта функціональної та ресурсної складової наступним чином: $k_{ij} \rightarrow 1$; $k_{\text{фн}} = 0,15$; $k_{\text{кз}} = 0,2$; $k_{\text{нз}} = 0,15$; $k_{\text{із}} = 0,15$; $k_{\text{фз}} = 0,2$; $k_{\text{тз}} = 0,15$.

Для того, щоб визначити рівень організації системи управління організаційною культурою підприємства, можна скористатися інтегральним показником рівня організаційної культури. Розраховуємо інтегральний показник за формулою:

$$K_{\text{ок}} = 0,15K_{\text{фн}} + 0,2K_{\text{кз}} + 0,15K_{\text{нз}} + 0,15K_{\text{із}} + 0,2K_{\text{фз}} + 0,15K_{\text{тз}} \quad (7.7)$$

вплив організаційної культури на конкурентний статус промислового підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів, а саме:

1. Вплив організаційної культури на процеси, що протікають на підприємстві:
 - процеси комунікації і комунікаційної діяльності;
 - процеси ухвалення рішень щодо кар'єри і соціалізації;
 - виробничий та трудовий процеси.
2. Вплив організаційної культури на організаційну поведінку на підприємстві:
 - поведінка індивіда в організації – правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних інтересів, відношення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм тощо;
 - мотивація – переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по кар'єрним сходинкам тощо;
 - соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів тощо;

– групова поведінка – відношення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі і відношення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення тощо.

3. Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Організаційна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

4. Вплив організаційної культури на загальну результативність діяльності підприємства складається із сукупності розглянутих вище напрямків її дії. Організаційна культура так чи інакше впливає на всі характеристики результативності діяльності підприємства. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства виявляється в досягненні головної мети організаційної культури – забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищенні трудового потенціалу підприємства, який є складовою частиною загального економічного потенціалу підприємства.

Досягнення головної мети організаційної культури – підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за більш досконалою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Конкурентний потенціал відображає орієнтацію й мобілізацію потенціалу підприємства на реалізацію конкурентної стратегії й створення стійких конкурентних переваг [12]. У цьому випадку велике значення має потенціал підприємства, рівень розвитку якого визначає його успіх на ринку. У той же час необхідно відзначити нерозривний зв'язок зазначених комерційних і організаційних функцій, які повинні реалізуватися в певній системній послідовності, обумовленої комплексом факторів і умов функціонування промислових підприємств. Від ефективності реалізації зазначених функцій залежить фактично конкурентоспроможність підприємства в цілому, що дозволяє завоювати нові ринкові сегменти на ринку товарів і послуг.

Конкурентна перевага будь-якого підприємства визначається сукупністю внутрісистемних факторів (виробничий потенціал), сукупністю системних факторів (ресурсний потенціал, включаючи виробничий), сукупністю зовнішньосистемних факторів (інтеграційний потенціал, що включає виробничий і ресурсний). Кожна із зазначених сукупностей є значимою для формування конкурентної переваги підприємства і його конкурентоспроможності. Значний вплив на конкурентоспроможність підприємства, що працює в ринкових умовах, починає виявляти рівень організаційної культури.

Організаційна культура – це міждисциплінарний напрямок досліджень, який перебуває на стику декількох галузей знань, таких як менеджмент, організаційна поведінка, соціологія, психологія, культурологія [25, с. 70–71]. Саме різноманітність даної концепції, її унікальна інтегративна сутність, з одного боку, створюють при її розгляді певні складності пізнавального плану, а з іншого – дають можливість грамотно й ефективно управляти підприємством.

Керівники, які зацікавлені у підвищенні конкурентоспроможності свого підприємства, завоюванні конкурентних переваг за рахунок підвищення рівня культури підприємства, повинні правильно організувати роботу з формування сильної культури підприємства.

При організаційній підготовці призначаються відповідальні особи, формуються робочі групи для вирішення проблем організаційної культури в кожному підрозділі, включаючи систему управління. У процесі реалізації заходів щодо підвищення рівня організаційної культури проводиться навчання, оцінка стилю керівництва і його відповідності принципам сильної культури, здійснюється розробка ефективних рольових моделей співробітників і менеджерів. У цьому аспекті велике значення набуває політика ринкових комунікацій як елемент систем-

ного управління, яка ставить своєю метою формування й стимулювання попиту товарів для збільшення продажів, підвищення конкурентоспроможності й прибутковості підприємства.

Специфіка феномена організаційної культури така, що він виявляє вплив не тільки на всі аспекти поведінки співробітників підприємства, але й на багато чого іншого, і, насамперед – на його імідж, конкурентоспроможність підприємства. Це визначає інтерес до організаційної культури не тільки самих підприємців, але й рядових співробітників, суспільства в цілому.

Незалежно від того, чи має підприємство вже сформовану організаційну культуру або вона перебуває в стадії формування, керівники прагнуть стежити за тим, щоб цей процес не вийшов з-під контролю. Труднощі підтримки необхідного рівня організаційної культури полягають в тому, що будь-яке підприємство росте, розвивається, а також з'являються нові співробітники. Вони приносять із собою не тільки нові ідеї й індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, але й свої власні цінності, погляди, переконання. Індивідуальні особистісні цінності співробітників можуть суттєво похитнути сформовані традиції й норми організації. Для підтримки сформованої системи цінностей необхідною є постійна й пильна увага керівників до всіх елементів організаційної культури.

Менеджмент організаційної культури конкурентоспроможного підприємства заснований на низці наступних критеріїв, які сприяють формуванню ефективної культури:

1. Відповідність стратегічним цілям. Тип організаційної культури, система цінностей, що є її основою, не повинні перебувати в протиріччі зі стратегічними цілями підприємства. Керівництво повинне визначитися, яким вимогам повинна відповідати культура підприємства в умовах наміченої конкурентоспроможної стратегії розвитку, що вона повинна собою представляти, які будуть її основні цінності;

2. Інтенсивність – критерій, що визначає чинність впливу цінностей, прийнятих у певній культурі, на кожного співробітника організації. Він показує, наскільки сильна сформована культура організації. Білл Гейтс, ґрунтуючись на досвіді своєї компанії, затверджує, що “головним фактором, що визначають “швидкість” компанії, стає її корпоративна культура. Співробітники компанії повинні змінити своє уявлення про те, як швидко вони повинні діяти на своїх робочих місцях. Кожний повинен усвідомити той факт, що якщо його компанії не вдасться досить швидко, і не втрачаючи при цьому якості задовольнити наявний споживчий попит, те це зробить конкуруюча фірма”;

3. Широта охоплення – показує, чи розділяються прийняті цінності більшістю людей в організації. Якщо на підприємстві прийнята певна система цінностей, яка схвалюється далеко не всіма членами організації, якщо субкультури різних підрозділів не пов'язані загальними переконаннями або перебувають у конфлікті, а більшість рішень ухвалюється на основі особистих взаємовідносин, при цьому інтереси справи відступають перед міркуваннями особистої вигоди – це означає гостру необхідність змін в області організаційної культури;

4. Пріоритетність – характеризує ступінь ранжування організаційних цінностей. На підприємстві в цілому може скластися система цінностей і переконань, але при цьому може й не бути згоди із приводу того, що в даний момент є найважливішим. Така ситуація може перейти в критичну проблему, якщо відсутність рішучості виходить від самого керівництва. Протиріччя накопичуються й тривають на нижніх рівнях підприємства. Результатом цього можуть бути конфлікти, прихована боротьба між підрозділами й окремими співробітниками, що негативно позначається в цілому на конкурентоспроможності підприємства. На підприємствах, де сформована ефективна організаційна культура, цінності строго ранжировані, тобто існують абсолютні цінності, пріоритетність яких у будь-якій ситуації безумовна й не зазнає сумніву. Пріоритетність цінностей організаційної культури обумовлена, як правило, продуманою місією, у якій знаходить своє відображення соціально значима роль підприємства, а, отже, його конкурентоспроможність на ринку;

5. Гнучкість – ще один дуже важливий критерій організаційної культури, який впливає на функціонування підприємницької структури в конкурентному середовищі. Особливістю культури багатьох організацій є насторожене відношення до всякого роду нововведень. Вна-

слідок цього для кар'єри співробітників стають більш важливими обережність і відхилення від ризикованих операцій, тому ініціатива, новаторство, творчість – якості, які необхідні працівникам сучасних компаній, що намагаються бути конкурентоспроможними. Усунення цих негативних рис організаційної культури – складний процес через сильну прихильність людей глибоко вкоріненим цінностям, звичаям;

6. Інноваційність – критерій, який з усією очевидністю необхідний культурі підприємницьких структур, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Інтенсивний розвиток науки, техніки, технологій припускає постійне їхнє впровадження в організацію, яка претендує на лідируючі позиції у своєму секторі економіки. Це, у свою чергу, припускає постійне навчання персоналу, підвищення його кваліфікації.

Культура повинна сприяти заохоченню тих співробітників, які постійно підвищують свій рівень професіоналізму, готові до прийняття відповідальності, застосовують у роботі творчий підхід, проявляють ініціативу. Можна виділити три аспекти впливу організаційної культури на управління персоналом:

– по-перше, організаційна культура є інструментом залучення на підприємство висококваліфікованих кадрів. На етапі наймання персоналу в потенційного працівника при ухваленні рішення про вибір роботодавця спрацьовує принцип “свій – чужий”. Якщо людина бачить, що мета, цінності компанії, її традиції багато в чому збігаються з його життєвими установками й принципами, то його вибір позитивний. Якщо надалі продекларовані “на вході” цінності й норми поведінки підкріплюються заходами щодо їхньої підтримки, то формуються лояльність і прихильність персоналу організації;

– по-друге, організаційна культура може бути важливим і потужним інструментом при формуванні налаштованості персоналу на високу продуктивність праці й високу якість роботи. Формування й підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від людей, що працюють в організації, сприяючи підвищенню її ефективності й конкурентоспроможності, – це одна з найважливіших стратегічних завдань керівництва підприємства й служби персоналу. Будь-яка організація, реалізуючи обрану бізнес-стратегію, починає здійснювати низку дій. Кроки, які не відповідають цілям і ціннісним орієнтирам працівників, приречені на опір з боку персоналу. Дії, відповідні до ціннісних установок працівників, будуть ухвалюватися з більшою готовністю персоналом;

– по-третє, організаційна культура може виступати інструментом із формування прихильності працівника до підприємства.

Культура, заснована на повазі особистості співробітника, заохоченні особистих досягнень, гарантіях гідного заробітку, систематичному підвищенні кваліфікації персоналу, зміцнює його лояльність, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів. Як будь-яке адаптивне утворення, культура організації розвивається. Зміна культури є об'єктивною вимогою в умовах швидко мінливого зовнішнього й внутрішнього середовища організації. Однак результатом швидкого руйнування існуючої культури є виникнення культурного вакууму, що в цілому характерно для будь-якого процесу руйнування культури. Найчастіше досвіди з навмисним знищенням культури (особливо характерні для нових керівників) приводять до того, що відкинута культура “поринає” у сферу неформальних контактів, не контрольованих керівництвом, і негативні ефекти її функціонування ще більш підсилюються, здобуваючи властивість високої непередбачуваності.

Через те найбільш ефективним способом перетворення організаційної культури є її поступова, багатокрокова зміна, що має еволюційний характер. Ґрунтуючись на висновках вітчизняних і закордонних авторів, можна сформулювати умови, які визначають необхідність зміни культури. До них відносяться:

– наявність серйозної кризи в діяльності підприємства. Криза може бути спровокована ситуаціями, що підривають статус-кво організації, тоді й виникає питання про доречність поточної культури (несподіване фінансове фіаско, втрата основних споживачів, стрімкий технологічний прорив конкурентів тощо);

- зміна лідерів підприємства;
- невеликі розміри й строк існування організації, де полегшені процеси взаємодії між співробітниками (а виходить, і проникності “людського середовища”) і контролю над змінами культури.

Чим молодше підприємство, тим менш стабільна й більш пластична його культура. Зміни культури організації торкаються відносин, що сформувалися за тривалий період, тому цей процес є для організації хворобливим. Чим сильніше культура, тем складніше її міняти. Звичайно зміни в організації потрібні для її виживання. Сутність культури підприємства така, що вона скоріше зазнає еволюційних змін, ніж революційних. Зміна культури потребує формування нових критеріїв для наймання працівників, реформування системи заохочень, створення нових критеріїв просування по службовим сходам і навіть перегляду основних цінностей. При зміні культури організації керівники повинні інформувати співробітників про те, що важливо для організації, а також про заходи, що моделюють певну поведінку.

Яку б мету собі підприємство не ставило: виживання, стабілізація або зростання – воно вимушене бути маневреним (обходити перешкоди) і гнучким (легко піддаватися змінам). Але при цьому погрози зовнішнього середовища не тільки потрібно вміти обходити, але й мати внутрішній потенціал, щоб їм протистояти. Перші дві властивості (маневреність і гнучкість) є сутністю адаптивності, останнє – стабільності, під якою розуміється здатність організації як системи протистояти впливам зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому якісну визначеність. Той внутрішній потенціал, який забезпечує «гідне» протистояння, повинен і може бути підвищений через зміцнення сильних сторін і їх використання й усунення слабких. Якщо ці умови виконуються, організація зберігає конкурентоспроможність, яка є практичним результатом ефективного управління.

Реалізація всіх підходів до підвищення конкурентоспроможності вимагає організаційного супроводу, тобто підвищення фінансового, матеріально-технічного, інформаційного, соціокультурного потенціалів підприємства відбувається в рамках організаційної структури, що забезпечує як адаптацію його до умов зовнішнього середовища, так і стабільність на її впливи. Отже, особлива увага в рамках управління конкурентоспроможністю повинна приділятися організаційно-структурному потенціалу об'єкта [8].

Конкурентоспроможність організації має два рівнозначні аспекти:

- зовнішній – як здатність організації реалізувати себе в зовнішньому середовищу, максимально використовуючи надавані можливості, незважаючи на існуючі загрози;
- внутрішній – як здатність створити потенціал організації, що забезпечує її конкурентні переваги в конкурентній боротьбі [38, с.201-202].

До заходів забезпечення конкурентоспроможності організації включають: постановку мети за допомогою ефективного організаційного механізму (процес раціонального формування структури організації); забезпечення взаємодії елементів системи для одержання інтегрального, загального ефекту (процес створення й розвитку культури).

Культура, будучи фактором самоорганізації, впливає на ступінь централізації механізму управління, а, виходить, і на формування організаційної структури управління. Особливо вагомим її значення є для інноваційної діяльності: визначаючи інтенсивність і спрямованість інновацій. Культура організації визначає стратегію подолання внутріорганізаційного опору змінам, що й призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7.3. Формування механізму підвищення організаційно-управлінської культури суб'єктів господарювання

Розглядаючи організаційну культуру як соціально-економічний феномен, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, слід зосередити увагу саме на поєднанні її матеріальної, а також духовної та соціально-психологічної складової. Саме тому

особливої уваги заслуговують існуючі моделі організаційної культури, які відображають більш детальний вплив кожної із її складових на окремі аспекти діяльності підприємства, враховуючи його життєвий цикл. Здійснюючи аналіз впливу окремої моделі організаційної культури на визначений аспект в діяльності підприємства нами запропоновано систематизацію існуючих моделей, враховуючи напрями їх застосування (рис. 7.9).



Рис. 7.9. Моделі організаційної культури і напрями їх застосування у діяльності промислових підприємств*

* узагальнено та складено авторами розділу на основі [6, 10, 13, 46–49]

Духовну сторону організаційної культури на підприємстві характеризує саме ціннісна модель, згідно якої організаційна культура проявляється саме в цінностях, що відображають

той чи інший компонент організаційної культури. У цій моделі під організаційними цінностями розуміють сукупність об'єктів як мікро, так і макросередовища підприємства, а саме персонал підприємства, враховуючи власні потреби та існуючі цілі підприємства, відображає колективну позицію щодо оцінки об'єктів.

Враховуючи теорію управління сфера духовного життя людей, а також стан суспільної й індивідуальної свідомості являють собою найважливіші системотворчі елементи управління промисловим підприємством.

Оскільки саме моральна та інтелектуальна складові виступають найважливішими регуляторами організаційної системи управління підприємством, а цінності являються основою для розробки норм та правил поведінки колективу підприємства. Циклічність процесу соціокультурних змін на підприємстві та дослідження даного процесу можливо проаналізувати за допомогою ідеальних моделей, які існують в управлінській теорії організаційної культури, так як основною причиною зміни цінностей слугує їх переоцінка, в рамках якої визначається необхідність переходу існуючих цінностей в іншу форму.

Організаційно-культурні цінності, а також сформовані ідеали засвоюються співробітниками і спонукають їхню активність у якості “моделей винного”, у результаті чого відбувається предметне втілення даних моделей. В результаті чого втілені цінності стають основою для формування організаційних ідеалів. Такий процес здійснюється циклічно, а тому він постійно удосконалюється на кожному новому витку розвитку організаційної культури. Процес формування цінностей організаційної культури складається із кількох етапів, а саме:

- визначення фундаментальних характеристик організаційної культури притаманних підприємству залежно від його напряму діяльності;
- створення відповідної системи управління підприємством;
- формування визначеного типу особистості керівного складу;
- особистість керівника характеризується певним набором цінностей, які відповідають стратегічному напрямку розвитку підприємства, а також сформованій системі управління;
- цінності передаються від особистості до особистості, від покоління до покоління та відображаються в поведінці працівників підприємства;
- під впливом особистісних цінностей формуються та реалізуються відповідні цінності підприємства.

На думку відомих вчених [6, с. 203], управління організаційною культурою найчастіше ґрунтується на припущенні, що формулювання загальних цінностей приведе до відповідного типу поведінки. Однак, увага підприємства повинна бути зосереджена не на формуванні цінностей (розраховуючи на зміну поведінки), а лише на формуванні потрібного типу поведінки, що поступово призведе до формуванню відповідних цінностей.

Отже, стабільний розвиток організаційної культури безпосередньо залежить від механізму узгодження її цінностей, що не дасть можливість цінностям зруйнуватись, уточнюючи при цьому зміни в динамічно мінливих соціально-економічних або морально-психологічних умовах. Ефективність механізму узгодження цінностей визначається їхньою ієрархією, а також усвідомленням носіїв даних цінностей та суб'єктами культури. Організаційна культура має певне ядро цінностей, притаманних для системи управління, в якому формуються основні ідеали, а також відбуваються зміни залежно від соціальних умов. Організаційна культура та механізм узгодження працюють найбільш ефективно при різноманітності й універсальності цінностей, а також при відкритості й демократичності самої культури.

Застосування ціннісної моделі організаційної культури для оцінки поведінки й роботи персоналу підприємства визначається тим, що випробовуючи регулюючий, управлінський вплив цінностей, людина потрапляє в різні ситуації: знає цінності своєї культури й може їх реалізувати; погано знає цінності і його поведінка з ними не узгоджується; уможливно абсолютизує цінності, а в реальному житті вони давно змінилися і його поведінка може бути неадекватною життєвій ситуації; керується цінностями, які не прийняті культурою, а його поведінка у такому випадку буде викликом традиційній культурі поведінки.

До моделей організаційної культури, що розкривають її соціально-психологічний аспект, нами віднесені модель формування іміджу керівника, модель розвитку комунікацій, модель впливу організаційної культури на персонал і модель організації типу "Z" (модель У. Оучі [46, с. 45]). Сутність моделі формування іміджу керівника виявляється саме в керівниках, які і є представниками та носіями організаційної культури, оскільки їх вплив взаємозалежний. Незалежно від стадій розвитку підприємства управлінська культура керівника (його особисті віра, цінності й стиль) багато в чому визначає культуру підприємства. У дуже великому ступені вплив засновника підприємства проявляється у формуванні культури в тому випадку, якщо він є сильною особистістю, а підприємство тільки створюється. У міру розвитку й становлення підприємства управлінська культура як би "відривається" від первісного носія та еволюціонуючи, здобуває статус загально-організаційної культури, визначаючи подальший розвиток підприємства, задаючи тон його діяльності, виявляючи вплив на керівників середньої ланки, формуючи їх імідж, образ в очах працівників й зовнішнього оточення, регламентуючи певні стандарти поведінки в різних поведінкових ситуаціях [46, с. 45].

Зазвичай ототожнюють вплив організаційної культури на керівництво й персонал, але на практиці існують певні особливості, які слід враховувати. Так, культура покликана корегувати поведінку працівників підприємства, спрямовувати їх дії в потрібне керівництву русло й бути методом колективної мотивації. В основному, даний вплив повинен мати місце лише під час перебування працівників у рамках підприємства при виконанні ними своїх обов'язків. Хоча це не виключає можливості перенесення працівниками внутріорганізаційних стандартів поведінки, норм і цінностей на своє повсякденне життя поза межами підприємства.

Безпосередній вплив організаційної культури на керівництво підприємства, його діяльність носить дещо інший характер. Загалом культура визначає поведінку керівників не тільки під час їх перебування на робочому місці, але й за межами підприємства, формуючи таким чином образ (імідж) керівника. Створення і підтримка високого іміджу керівника, на думку Блінова А.С. [4], з яким ми повністю згодні, є важливою об'єктивною умовою успіху в діловій сфері. Оскільки на підприємстві повинна культивуватися й підтримуватися культура, що виступає не тільки потужним інструментом впливу на поведінку персоналу та мотивуюча його діяльність, але й формує імідж керівників усіх рівнів управління. Таким чином, чітко сформована організаційна культура на підприємстві дає можливість керівникам ефективніше виконувати не лише свої обов'язки, але й побудувати кращі взаємовідносини як з персоналом, так і з існуючими та потенційними партнерами, тобто, із оточенням, що тим чи іншим чином пов'язане із підприємством. Позитивний імідж керівника нерозривно пов'язаний як із зовнішнім виглядом, так і внутрішнім світоглядом людини, детермінований не тільки професійними, але й особистісними якостями керівника, представлений як його інтегральна, індивідуальна характеристика у вигляді цілісного образу, який знаходить своє відображення в поведінці персоналу. Саме тому та частина образу керівника, яка може бути певним чином змінена, і є головним напрямом впливу з боку організаційної культури, хоча не виключена можливість, що культура може змінювати й природні властивості людей [39].

Отже, розглянувши імідж, образ керівників як наслідок впливу на нього з боку організаційної культури можна зробити наступні висновки.

По-перше, організаційна культура повинна формувати не просто імідж керівника, а позитивний імідж, тобто, здатний вселити оточуючим, що саме він і є втіленням тих ідеальних якостей, які підлеглі прагнули б мати, якби мали можливість бути на місці цієї людини. По-друге, розглядаючи імідж керівника як образ, варто акцентувати увагу двох аспектах образу: формування уявлення про внутрішні якості через зовнішні прояви й спонукальний вплив харизми. Кожний із цих аспектів іміджу має своє призначення: перший набуває першорядного значення при здійсненні керівниками зовнішніх контактів зі сторонніми особами та підприємствами; другий – при комунікаційній взаємодії керівника зі своїми підлеглими, будучи при цьому для них "живим втіленням" організаційної культури, що є взірцем для прикладання додаткових зусиль при рішенні виробничих завдань. Проте, незалежно від аспекту розгляду

іміджу керівника, головною його метою є підвищення ефективності діяльності підприємства. У першому випадку – за допомогою залучення великої кількості клієнтів і партнерів, у другому – через об'єднання, мотивування й координацію зусиль працівників підприємства.

Організаційна культура впливає на імідж керівника як прямо, так і опосередковано, а тому може здійснюватись в таких напрямках: впливаючи зі сторони колег-менеджерів та керівників певних структурних підрозділів, поведінка яких є прикладом і керівник повинен прилаштовуватись під загально-організаційні стандарти поведінки керівних кадрів; формуючи у керівників усіх рівнів управління такого мислення, яке буде спрямовано на постійне навчання, саморозвиток і самовдосконалення ними своїх професійних знань, навичок і вмінь.

Наступна модель організаційної культури – модель розвитку комунікацій, яка характеризується тим, що стиль спілкування та манери поведінки являють собою ядро роботи керівника, незалежно від місця, займаного в ієрархії управління. Можна стверджувати, що існує такий стиль спілкування на підприємстві, що має на меті робочу ефективність, а також інший стиль спілкування – з політичною метою. Кожний менеджер здійснює взаємодії з метою спілкування за чотирма основними напрямками: вище керівництво; колеги-менеджери; персонал; партнери (клієнти, постачальники, замовники, громадські організації, державні структури).

Оскільки комунікаційний потік на підприємстві здійснюється в основному за трьома напрямками (висхідному, низхідному, горизонтальному), усе спілкування на макрорівні може включати наступні форми: субординаційну (спілкування між керівником і підлеглими, в основу якого покладені адміністративно-правові норми); службово-товариську (спілкування між керівниками-колегами, в основу якого покладені адміністративно-моральні норми); дружню (спілкування між керівниками, між керівниками й рядовими працівниками, в основу якого покладені морально-психологічні норми взаємин).

При здійсненні комунікацій між менеджерами й партнерами підприємства, головною метою якої є інформування уявлення про нього як про прийнятну й усталену довіру інституту суспільства. Саме при зовнішніх комунікаціях відбувається “винесення” керівниками підприємства за його рамки внутрішньої організаційної культури. У цьому випадку успішність здійснення комунікації залежить від ступеня розвитку організаційної культури на підприємстві, що становить сукупність її норм і цінностей і їх прийнятності діловими партнерами. Оскільки у процесі управлінського спілкування можуть виникати конфлікти, що мають різне походження й можливі негативні наслідки для підприємства. Багато в чому стиль поведінки керівників і підлеглих працівників в конфліктній ситуації буде визначатися існуючою культурою підприємства, його ідейної складовою, яка увібрала в себе минулий досвід діяльності членів колективу в подібних випадках. Отже, існує пряма залежність між силою й ступенем розв'язання конфлікту, яка залежить від обраного стилю в конфліктній ситуації - примус, відхилення, згладжування, компроміс і рішення проблеми.

Цінність моделі впливу організаційної культури на персонал обумовлена роллю персоналу в діяльності підприємства. Однак, організаційна культура може впливати на поведінку персоналу підприємства проявляючись у функціях, які вона виконує. Відносно працівників культура виконує наступні функції: адаптивну (забезпечує входження нових членів в організацію); регулюючу (забезпечує підтримка правил і норм поведінки); орієнтуючу (спрямовує дії всіх працівників підприємства); інтегруючу (поєднує дії всього колективу підприємства); мотивуючу (спонукає людей брати активну участь у діяльності підприємства).

Погоджуючись із поглядами науковців, які для виявлення особливостей взаємодії людини й організаційної культури розглядають дві полярні моделі організаційної культури: з індивідуалістською й колективістською культурою. Ми вважаємо, що в сучасному суспільстві неможливо знайти підприємство з організаційною культурою тільки одного виду. Це пов'язане з тим, що керівництво сучасних підприємств формує організаційну культуру, яка поєднує елементи індивідуалізму й колективізму, що здійснюється з метою підвищення ефективності мотивації працівників. З одного боку, елементи колективізму сприяють задоволенню соціальних потреб, а з іншого боку, елементи індивідуалізму в організаційній культурі забезпечують

задоволення працівником потреб більш високого рівня – потреб у повазі та самовираженні. Тобто, допомагають людині не просто виконувати роботу, а застосовувати при цьому свої творчі здібності.

У цілому, на нашу думку, наявність на підприємстві культури даного типу повинне сприяти більш повній реалізації людини як особистості, а отже, підвищувати почуття прихильності до підприємства, тому що саме воно дає людині можливість задоволення більшої частини потреб. У цей час культура даного типу одержала свій розвиток у найбільш розвинених закордонних компаніях, головним її проявом є індивідуальне навчання та створення команд.

Варто зазначити, що не кожне підприємство враховує можливість використання організаційної культури в якості одного із прогресивних інструментів управління діями та поведінкою працівників при виконанні ними своїх обов'язків. І головне, що не всі розглянуті нами аспекти впливу організаційної культури на персонал можуть бути задіяні керівництвом вітчизняних підприємств, можливість їх використання залежить від ступеня розвитку культури підприємства, яка, у свою чергу, залежить від його галузевої приналежності, застосовуваної технології й динамічності зовнішнього середовища. Автор широко відомої моделі “організації Z-типу” [46], побудованої на основі поєднання переваг японської й американської культур, вважає, що саме така модель дає можливість створення нового недефективного варіанта організаційної культури.

На завершення розглянемо моделі організаційної культури, що відповідають останньому з виділених нами її аспектів – матеріальному (економічному). Випереджаючи їх розгляд, зазначимо, що до теперішнього часу встановлено, що організаційна культура може виступати в якості індикатора ефективності процесів і трансформацій на мікрорівні.

Відносини ефективності пронизують усі сторони управління організаційною культурою, оскільки ефективність управління виступає категорією теорії управління, взаємозалежною з усіма іншими її категоріями. Функціональна роль ефективності управління – відображати рівень і динаміку розвитку управління, якісну й кількісну сторону цього процесу. Виходячи із цього, можна зробити висновок, що ефективність управління організаційною культурою – складна, багатогранна категорія, вона обов'язково повинна відображати характерні риси психологічних, соціальних, економічних і суспільних явищ.

Багатогранність ефективного управління обумовлює наявність усієї сукупності понять для його вираження. Усі види ефективності (економічна, соціальна, соціально-економічна) мають як внутрішню єдність, так і якісні відмінності. Враховуючи взаємопроникнення, тісний взаємозв'язок перерахованих явищ, їх методологічну єдність, можна затверджувати, що тільки їх сукупність дає повне уявлення про поняття “ефективність управління організаційною культурою”. Це поняття комплексне, що включає в себе всі розглянуті вище поняття як складові. Особливість моделі впливу організаційної культури на підприємство (модель В. Сате) полягає в тому, що в цю модель автор включає сім процесів: кооперація між індивідами й частинами підприємства; ухвалення рішення; контроль; комунікації; приналежність підприємству; сприйняття мікросередовища; виправдання своєї поведінки [49, с. 10]. Перші три процеси поєднуються з першим, поверхневим рівнем організаційної культури або зразками організаційної поведінки, а наступні чотири – із другим, підповерхневим рівнем, що мають ціннісну основу. Від того, як протікають ці процеси, залежить ефективність функціонування підприємства. Кооперацію як зразок поведінки на підприємстві не можна встановити тільки за допомогою формальних управлінських заходів, тому що не можна передбачити всі можливі випадки. Наскільки в дійсності люди кооперуються, залежить від поділюваних ними припущень у цій сфері. Так, на одних підприємствах вищою цінністю є групова робота, на інших – внутрішня конкуренція.

Вплив культури на прийняття рішень здійснюється через поділювані вірування й цінності, що формують у членів колективу стійкий набір базових припущень і переваг. Сутність процесу контролю відображається в стимулюванні дій у напрямку досягнення поставлених завдань. Вплив культури на комунікації відбувається за двома напрямками. Перший – це відсутність необхідності комунікаційних контактів у справах, за якими є розподіл повноважень, в

такому випадку певні дії здійснюються за замовчуванням. Друге – поділювані припущення забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень. Особливо слід підкреслити, що зміст культури також впливає на зміст комунікацій: на одних підприємствах цінується відкритість комунікацій, а в других – навпаки.

Нами був виявлений зв'язок між культурою й ефективністю роботи підприємства. Завдяки чому нами запропонована модель впливу культури на ефективність діяльності. Розглядаючи за зразок успішні американські фірми й описавши управлінську практику, вони сформували низку принципів і цінностей організаційної культури, що привели ці компанії до успіху: віра в дії (згідно із цією цінністю, рішення ухвалюються навіть в умовах браку інформації, відкладання рішень рівносильне їхньому неприйняттю); зв'язок зі споживачем (для успішно діючих компаній споживач представляє собою фокус-групу у їхній роботі, тому що саме від нього надходить головна інформація для підприємства); задоволеність споживача для таких фірм становить центр їх організаційної культури; автономія й заповзятливість.

Типовим для успішно-діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління й порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо у вищому ешелоні. Положення менеджера на таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації й, головне, на її результати. Відповідно цій культурній цінності, менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, чому на нарощування своїх штатів; комбінація гнучкості й твердості в організації. Парадокс цього атрибуту організаційної культури успішних компаній представляється в такий спосіб. Висока організованість у компаніях досягається за рахунок того, що всі працівники розуміють і вірять у цінності компанії. Це їх жорстко зв'язує й інтегрує, а гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму втручання з боку керівництва й мінімізації числа регулюючих правил і процедур. Це заохочує новаторство й прагнення брати на себе ризик. У підсумку тверда структура поділюваних культурних цінностей уможливило гнучку структуру адміністративного контролю.

Отже, враховуючи розглянуті моделі оргкультури підприємства, нами запропоновано власну ціннісно-комунікаційну модель організаційної культури (див. рис. 7.10). На закінчення відзначимо, що в остаточному підсумку культура є інструментом, що полегшує управління підприємством й усіма внутрішніми процесами в ньому, спрямованими на підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності. На підставі розглянутих нами моделей можна зробити висновок про те, що дослідження впливу культури на організаційну ефективність пов'язане з вибором підходу й змінних, за допомогою яких простежується вплив культури на підприємство.

Дотепер у науковій літературі існують різні підходи до виділення набору змінних. Кожна з існуючих моделей впливу культури використовує свій власний критерій формування набору організаційних змінних. Таким чином, розроблена нами ціннісно-комунікаційна модель організаційної культури акцентує увагу на те, що вплив культури на організаційну ефективність визначається її відповідністю загальній стратегії розвитку підприємства, а також сформованим цілям та місії. Звідси можна виділити чотири основні підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії й культури на підприємствах: культура, серйозним чином перешкоджаюча ефективному проведенню в життя обраної стратегії, ігнорується; система керування підбудовується під існуючу на підприємстві культуру; здійснення відповідних заходів щодо зміни культури таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії; змінюється стратегія з метою її підстроювання під існуючу культуру.

У цілому можна виділити два шляхи впливу організаційної культури на діяльність підприємства: перший – культура й поведінка взаємно впливають один на одного; другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять. Різноманіття існуючих у літературі моделей оцінки впливу організаційної культури на діяльність підприємства свідчить про ступінь розробленості інструментарію такої оцінки, який, однак, не залишається незмінним, а розвивається одночасно з розвитком підприємства.

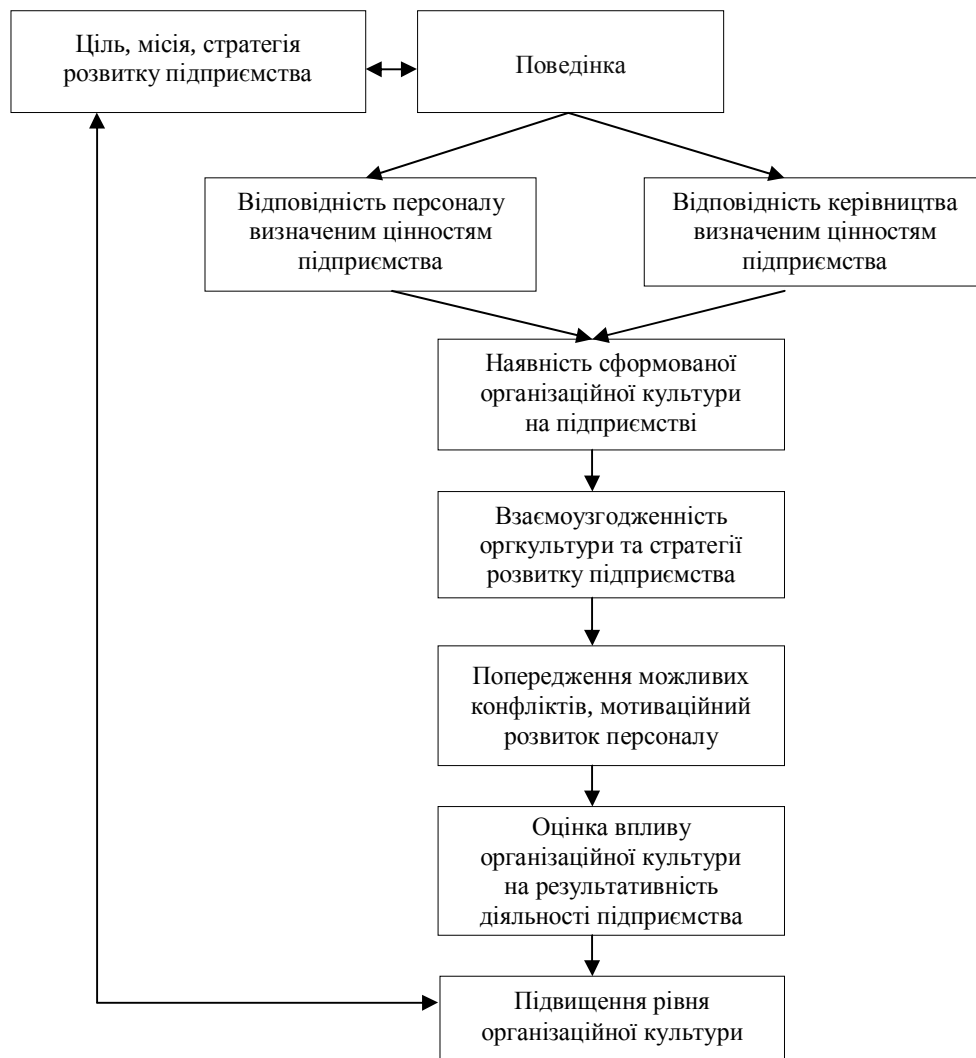


Рис. 7.10. Ціннісно-комунікаційна модель організаційної культури промислового підприємства*
 *розроблено авторами розділу

Таким чином, викладені теоретичні та методологічні основи дослідження організаційної культури дозволяють нам перейти до дослідження специфіки об'єкта нашого дослідження – системи оцінки організаційної культури на підприємстві, ціннісні основи якої виступають базисом для розвитку організаційної культури.

Оскільки формування діагностичних засобів повсюдно відбувається в рамках і на фундаменті певної наочної науки, саме специфіка даної науки (об'єкт, предмет і засоби), а також напрями і рівень її розвитку багато в чому визначають специфіку створюваних нею діагностичних засобів і цілих галузей, пов'язаних з розробкою вказаних засобів [40].

Складність структури організаційної культури обумовлює необхідність використання для оцінки складових ресурсів різнопланових параметрів, методів розрахунку показників та форм оцінки. Для якісної та об'єктивної оцінки рівня організаційної культури, що має нематеріальне підгрунтя, потрібно виокремити декілька вимірюваних параметрів для оцінки кожного різновиду складової організаційної культури, які відображатимуть різноплановість діяльності підприємства. Таким чином, оцінка рівня оргкультури підприємства є двоскладовою та має багатопланову структуру (рис. 7.11).

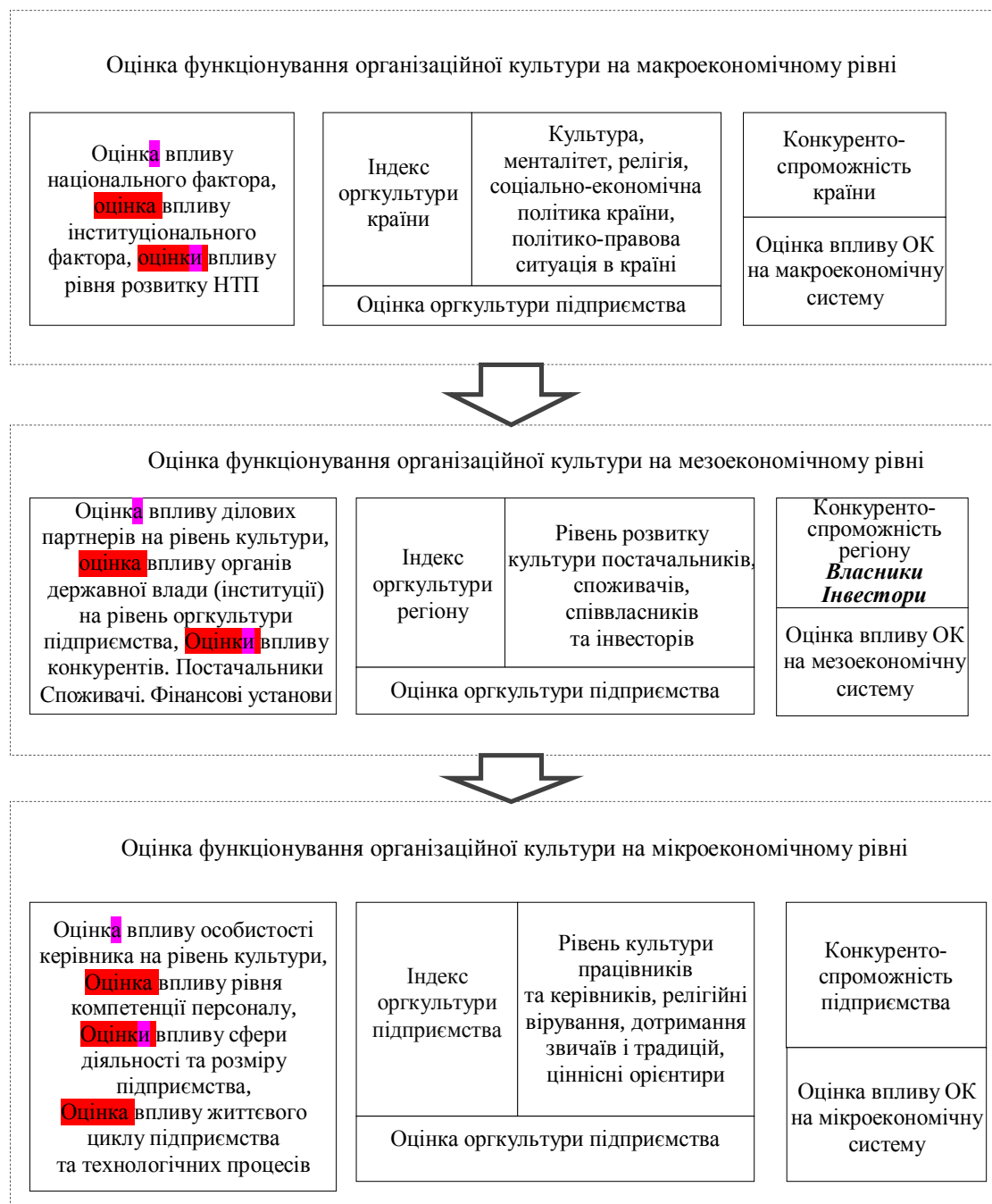


Рис. 7.11. Методичні підходи до оцінки ефективності управління організаційною культурою підприємства*

* розроблено авторами розділу

Загалом, аналізуючи підходи до оцінки організаційної культури варто виділити п'ять основних підходів до її оцінки на підприємстві.

1. Етнографічний підхід. Один з відомих і традиційних шляхів вивчення організаційної культури полягає в проведенні “етнографічного дослідження”, тобто глибокого вивчення

однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу. У вітчизняній соціології цей підхід останніми роками став використовуватися активніше. Так, питання етнографічного підходу в соціології, що базується на основі концепцій відомих вчених, є предметом наукового аналізу О.В. Ромашова [26, с. 187–191]. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків в контексті виробництва, управління, організаційної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу.

Водночас, на думку Е. Шейна [42], “етнографічне дослідження” – це тривалий і трудомісткий процес, тоді як існують більш раціональні підходи: експериментальний підхід і клінічне дослідження. Їх перевага полягає в досить швидких темпах проведення оцінки і використанні активних методів збору даних.

Головне припущення Е. Шейна [42] полягає в тому, що і в першому, і в другому випадку дешифрувати істотні культурні уявлення і розібратися з їх взаємозалежністю можна лише при спільній роботі учасників досліджуваної організації і сторонніх осіб. З одного боку, спільна робота дозволить усунути помилки, що породжуються суб'єктивізмом співробітників організації, а з іншого, – здолати бар'єр, що перешкоджає їм в усвідомленні суті організації. Згідно з автором, вивчення організаційної культури можливе в процесі спільної аналітико-дискусійної діяльності з виділення артефактів, цінностей і визначення основних базових уявлень, що сприяють або перешкоджають вирішенню організаційних завдань, а також пошуку способів подолання виявлених обмежень в процесі управління культурою.

2. Експериментальний підхід – це “...найбільш ефективний і розумний спосіб дешифровки культури”, причому сторонній фахівець, що сприяє проведенню процедури оцінки, може не входити в розгляд приватних аспектів організаційної культури.

3. Клінічний (холістичний) підхід. Для детальнішого опису організаційної культури доцільніше звернутися до “клінічного дослідження”. Підхід, названий клінічним дослідженням або “інтеграційним клінічним інтерв'ю”, зводиться до “серії контактів і спільних досліджень, що виконуються дослідником і зацікавленими особами, що є членами організації, членами організації, втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію”.

Холістичні (клінічні) підходи передбачають з метою пізнання безпосереднє занурення дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним з “них” (носіїв культури), але в той самий час повинен залишатися об'єктивним. Підхід “клінічного дослідження” є найбільш складним і витратним, оскільки передбачає досить тривале перебування усередині організації експерта (групи експертів) для вивчення культури організації. В результаті ми отримуємо суто якісні характеристики культури (можливо не завжди досить об'єктивні), виражені в сукупності взаємозв'язаних базових цінностей (культурна ДНК компанії). В цілому ж, такий підхід до оцінки культури є найбільш точним, оскільки дозволяє на рівні спостереження і усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія в компанії.

4. Метафоричний (мовний) підхід – дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури: зразки мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури, її вплив та сутність (точно так, як і детективи знімають відбитки пальців, вивчають записи голосу або зразки словосполучень, аби виявити і ідентифікувати особу).

5. Кількісний підхід – дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожному з яких має бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації.

З огляду наукової літератури видно, що найбільші суперечки в середовищі дослідників організаційних культур викликає кількісний підхід. Основне питання, що цікавить вчених, полягає в тому, чи має він законну силу, або лише якісні методи оцінки організаційної культури є достовірними, надійними, валідними і, отже, єдиними способами оцінки і опису культури. Отже, в результаті аналізу наукової літератури з організаційної культури, автором узагальнено

та систематизовано основні підходи та методи оцінки організаційної культури на підприємстві (див. рис. 7.11).

Підсумком оцінки культурного середовища, що склалося в організації, повинне стати вирішення трьох завдань. Перше завдання – ясно усвідомити (прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію. Друге завдання – прояснити, які культурні цінності допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей організації. Третє завдання – оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності організаційної культури, що склалася, стратегії розвитку організації (бізнесу), виробленої керівництвом.

Організаційна культура, що склалася, далеко не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причина може полягати в тому, що культуру характеризує невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у відсутності у працівників прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції.

Організаційна культура може виступати як дієвий інструмент, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність і високу якість в роботі. Формування і підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від людей, що працюють в організації, сприяла підвищенню її ефективності і конкурентоспроможності, – це одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва.

Недостатнє вивчення організаційної культури в Україні, недостатність системності в існуючих моделях зарубіжних авторів зумовили відсутність методики оцінки організаційної культури, заснованої на системному підході, яка дозволила б керівникам підприємств комплексно оцінити організаційну культуру підприємства.

Еман І. Якісна оцінка організаційної культури. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та організаційних культурних цінностей на промисловому підприємстві.

1.1. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру підприємства.

Основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру: національна культура і менталітет; ділові партнери; конкуренти; акціонери і власники; інвестори; діючі законодавчі акти; міжнародна та внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації; науково-технічний прогрес. Основні чинники внутрішнього середовища, які впливають на оргкультуру: особистість керівника підприємства; часовий період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу); розмір підприємства; сфера діяльності підприємства; рівень освіти і кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство; особливості технології [33].

Необхідність проведення такого аналізу пояснюється тим, що відсутність обліку сили і характеру дії основних чинників може привести до неефективності заходів щодо оцінки організаційної культури підприємства.

1.2. Аналіз стратегії розвитку підприємства – аналіз існуючої системи стратегічного розвитку підприємства: вивчення існуючих регламентів стратегічного управління, їх вживаність і результативність для підприємства.

1.3. Аналіз системи управління персоналом – аналіз існуючої системи управління персоналом: вивчення регламентів з управління персоналом, їх відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства, їх вживаність і результативність для підприємства.

1.4. Оцінка структури зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль підприємства) – аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю підприємства при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

1.5. Оцінка існуючої внутрішньої організаційної культури на підприємстві – аналіз існуючої внутрішньої організаційної культури як усередині підприємства, так і при взаємодії з клієнтами.

Перш, ніж вносити необхідні зміни, сприяючи вдосконаленню організаційної культури, необхідно провести дослідження організаційної культури, що вже існує на підприємстві.

На кожному підприємстві часто існує своя унікальна організаційна культура і для того, щоб прийняти заходи по її поліпшенню, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається на підприємстві.

Аналіз існуючої організаційної культури на підприємстві проводиться за наступними основними напрямками: базові цінності; традиції і символіка; стандарти поведінки; “герої” підприємства; сприйняття бренду. На цьому етапі аналізуються всі структури підприємства. Необхідно виявити основні цінності підприємства, що вже сформувалися, і визначити основні цінності підприємства в майбутньому.

1.6. Виявлення “проблемних зон” організаційної культури на підприємстві – аналіз і виявлення “проблемних зон” організаційної культури підприємства, розробка рекомендацій по їх усуненню.

Етап II. Кількісна оцінка організаційної культури. Побудова профілів організаційної культури підприємства.

2.1. Експертна оцінка організаційної культури підприємства: заповнення оціночних таблиць, аналіз і статистична обробка даних. Для оцінки організаційної культури на промисловому підприємстві автором пропонується взяти за основу оцінки кількісний метод – модель К. Кемпона та Р. Куїнна, зокрема інструмент побудови профілів організаційної культури OCAI [46].

Один із самих дієвіших методик побудови профілів організаційної культури (OCAI) є досить відомою і популярною серед західних і вітчизняних консультантів. OCAI орієнтований на два стани організації, на поточне (реальний стан речей) і переважне (бажане). Для опису цих станів задаються теми, які оцінюються за шкалою від А до D (кожна з шкал насичена пропозицією, що тяжіє до “авторитарного” або “ліберального” стилів мислення і стосунків). Отримані оцінки трансформуються в графік, який описує той або інший тип організаційної культури: клан, адхократію, бюрократію (ієрархію), ринок. У яких умовах і ситуаціях можна застосовувати цей інструмент? Адже якщо подумати, то керівник і так знає (думає, що знає), яка культура царює в його організації, навіщо тоді йому вся ця оцінка? Річ у тому, що OCAI, як було сказано раніше, орієнтований на зміну організаційної культури. У своєму роді, цей інструмент дозволяє збудувати логіку рекомбінування культури, переходу з однієї її форми в іншу.

Враховуючи специфіку машинобудівних підприємств, особливості національної культури та менталітету, автором запропоновано вдосконалену оціночну таблицю для експертної оцінки організаційної культури підприємства.

Запропонований інструмент оцінки організаційної культури на підприємстві має форму оціночної таблиці, що вимагає бального заповнення за шістьма пунктами. Цей інструмент призначений для результативної і ретельної оцінки саме тих важливих аспектів підприємства, які визначають фундамент його організаційної культури. Призначення запропонованого інструменту оцінки – надання допомоги в справі ідентифікації існуючої організаційної культури підприємства. Але це лише перший крок. Цей же інструмент допомагає досить чітко визначити оргкультуру, до якої члени підприємства мають намір прийти через п’ять років, аби відповідати вимогам зовнішнього оточення і викликам майбутнього. Це другий крок.

На першому етапі експертної оцінки пропонується оцінити поточний характер підприємства (стовпець “поточний стан”) за запропонованими пунктами. На другому етапі оцінки пропонуються ті самі питання, але відповідати на них слід виходячи з бачення підприємства після закінчення п’яти років (стовпець “бажаний стан”). Іншими словами, слід уявити, як повинна виглядати організаційна культура аналізованого підприємства, аби підприємство стало ще досконалішим, змогло добитися стратегічних цілей (вирватися за середній по індустрії рівень, взяти верх в конкуренції тощо).

Кожне з шести питань, включених в оціночну таблицю, передбачає чотири альтернативи відповідей. Для відповіді на кожне питання слід розподілити бали стобальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає аналізованому підприємству. Найбільшу кількість балів слід віддавати тій альтерна-

тиві, яка більше за інші нагадує аналізоване підприємство. Обов'язково слід переконатися в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених балів дорівнює 100.

Після рейтингового заповнення таблиці, необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці “поточний стан”, а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку за альтернативою А. Те саме обчислення повторюється для альтернатив В, С та D. Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці “бажаний стан” і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка за альтернативою А, але для стовпця “бажаний стан”. Ті самі обчислення повторюються для альтернатив В, С та D для стовпця “бажаний стан”. Для більшої зручності розрахунків можна скористатися робочим бланком.

Виконавши оцінку за допомогою цього інструменту, отримаємо картину того, яким чином працює аналізоване підприємство і якими цінностями воно характеризується. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, точно так, як і немає правильної або неправильної організаційної культури.

2.2. Побудова профілів організаційної культури підприємства. Запропонований інструмент для оцінки організаційної культури на підприємстві фокусує увагу на стрижневих ознаках організаційної культури підприємства. Рейтингові оцінки ознак дадуть деякий натяк на домінування на аналізованому підприємстві певних типів культур. При побудові профілів організаційної культури підприємства виділяються наступні **два етапи**.

1. Спочатку аналізують числа зі стовпця “поточний стан”. Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С та D) наносять на форму діаграми [11]. Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. Відповідне значення альтернативи А відзначають на діагональній лінії, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відповідне значення альтернативи В відзначають на діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант. Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. Відповідну оцінку проставляють на діагоналі, направлений вниз в нижній правий квадрант форми. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру. Відповідну оцінку даної альтернативи відзначають на діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднують у чотирикутник. Цей профіль відображає картину нинішньої організаційної культури аналізованого підприємства (профіль культури, якою її сприймає експерт прямо зараз). Вона корисніша для діагностичних цілей, оскільки дослідник в змозі відразу побачити найбільш сильні і найслабкіші аспекти організаційної культури аналізованого підприємства.

2. Після побудови профілю нинішньої організаційної культури аналізованого підприємства, будують профіль бажаної організаційної культури за оцінками стовпця “бажаний стан”. Таким чином отримуємо профіль бажаної організаційної культури аналізованого підприємства.

3. Після побудови профілів нинішньої та бажаної організаційної культури слід проаналізувати їх за параметрами типу культури, сили домінуючого типу культури, узгодженості та однорідності тощо.

Етап III. Аналіз побудованих профілів організаційної культури підприємства.

3.1. Зіставлення профілів нинішньої та бажаної організаційної культури підприємства. Для проведення аналізу побудованих профілів організаційної культури підприємства доцільно зіставити профіль нинішньої та бажаної організаційної культури на одному рисунку. Знаходження обох діаграм на одному рисунку дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її можна змінити для досягнення відповідності. Аналіз площ найбільшої відмінності профілів організаційної культури підприємства для бажаної майбутньої і нинішньої культури дає можливість намітити свого роду карту шляхів зміни.

У теорії розвитку підприємства на стику різних наук і напрямів, застосовуються різні підходи до проблеми формування організаційної культури. Так, деякі вчені виділяють три основні позиції відносно проблеми формування організаційної культури як:

– продукт “природного розвитку” організації, природного в тому розумінні, що вона утворюється спонтанно в процесі спілкування й взаємодії людей і незалежно від їхніх суб'єктивних бажань (еволюціоністська модель культури);

– штучний винахід, створений людьми, що і є результатом їх раціонального вибору (цілераціональна модель культури);

– змішана, природно-штучна система, що з'єднує в собі формально-раціональні та спонтанні життєві процеси (моделі корпоративної й цивільної культур) [33].

Загалом, формування організаційної культури починається в момент виникнення організації і йде від формальних лідерів (керівництва організації). При подальшому наборі співробітників ураховується відповідність їх життєвих цінностей цінностям домінантної коаліції. Організаційна культура може виникати й формуватися як усвідомлене, так і неусвідомлене явище [33, с. 169].

Зазвичай, персонал підприємства збільшується за рахунок залучення нових членів, що приходять із підприємств з іншою культурою. Нові працівники підприємства, прагнуть вони того чи ні, привносять звичаї а традиції іншої культури. У деяких підприємствах вірування й цінності культури чітко ранжирувані, їх відносна важливість і зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. На інших підприємствах відносні пріоритети й зв'язки між визначними цінностями не так ясні. У першому випадку досягається великий ефект із погляду впливу на поведінку людей, тому що в них формується впевненість у тому, яка цінність повинна переважати у випадку конфлікту інтересів.

Формування організаційної культури вимагає обліку еволюційного характеру її розвитку, який може бути реалізований за допомогою низки специфічних заходів:

– створення символічних фігур і образів керівників, що втілюють кращі цінності й норми організації;

– концентрації зусиль на формування найбільш істотних організаційних цінностей і норм;

– створення та розширення в організації локальних груп, на які поширюються певні цінності;

– зміна поведінки співробітників у зв'язку з переживанням реальних успіхів організації;

– створення ознак організаційної культури, що виражають цінності й норми;

– комбінування директивних і непрямих способів формування організаційної культури.

При розгляді зовнішнього для організації оточення (майже не контрольованого), що впливає на формування її культури, автори відзначають ділове середовище економіки в цілому й галузі зокрема, а також зразки національної культури. Розглядаючи внутрішні фактори як внутрішні ситуаційні, автори вважають, що вони становлять найбільший інтерес, оскільки контролюються керівництвом. Серед них основні фактори формування організаційної культури більше піддаються внутріорганізаційній динаміці, ніж додаткові. Тому основні фактори сприяють у більшій мірі стихійному формуванню організаційної культури, а додаткові – цілеспрямованому.

Таким чином, чим складніше зовнішнє середовище (тобто, чим більше кількість факторів, на які підприємство зобов'язане реагувати й вище швидкість їх змін), тим складніше організаційна культура. Це вимагає застосування ситуативного підходу до вирішення проблем організації й підвищує рівень вимог до гнучкості й адаптивності організаційної культури.

Вважаємо за необхідне звернути особливу увагу на методологічні проблеми, що виникають при цілеспрямованім формуванні культури. На нашу думку, їх виникнення обумовлене наступним: слабкою теоретичною розробленістю проблеми; нестабільністю культури в часі; обмеженістю перенесення закономірностей, що виявляються, функціонування культури; розмитістю границь цього феномена, його належність до структури підприємства.

Наслідками прояву цих методологічних проблем є наступні обставини: поверхнева інтерпретація, що рідко приводить до істотних зрушень у культурі організації; одностороння інтерпретація (без обліку наявності й специфіки внутрішніх субкультур), що підсилює основне орга-

нізаційне протиріччя (узгодження індивідуальних і колективних цілей); помилкова інтерпретація, що вносить істотний дисбаланс у розвиток усієї організації. Вирішення цих проблем, на нашу думку, можливо в процесі вивчення сформованої організаційної культури, що виступає передумовою розвитку культури підприємства. Тут же вважаємо за необхідне коротко зупинитися на значимості підтримки організаційної культури в процесі її розвитку.

В основному це завдання покладається на служби управління персоналом, а процес відбору, критерії оцінки виконання роботи, система винагород, заходу щодо навчання персоналу, просуванню й ротатії кадрів являють собою складові процесу забезпечення відповідності відібраних кандидатів організаційній культурі підприємства.

На нашу думку, роль у підтримці організаційної культури визначають три фактори: відбір персоналу; діяльність вищого керівного ланки; методи, які допомагають працівникам адаптуватися до організаційного оточення (соціалізація). Узагальнюючи вищевикладене, нами запропоновано власний процес (рис. 7.12) та структуру логічну модель підвищення рівня організаційної культури промислового підприємства (див. рис. 7.13).

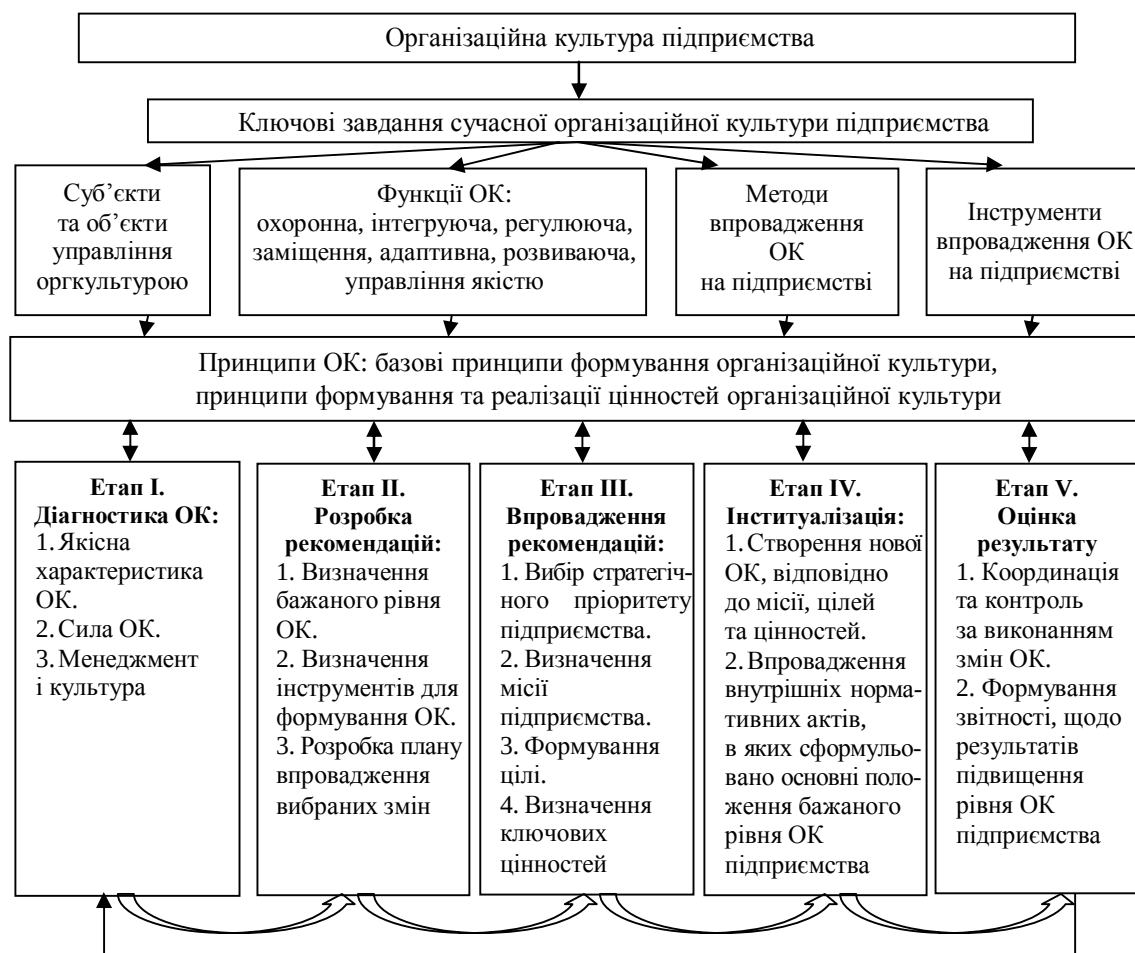


Рис. 7.12. Процес підвищення рівня організаційної культури на підприємстві*

* розроблено авторами розділу

Відбір персоналу переслідує певну мету – ідентифікувати й найняти людей, що володіють знаннями, навичками й здатностями успішно виконувати роботу, найбільшою мірою сумісних з організаційною культурою.

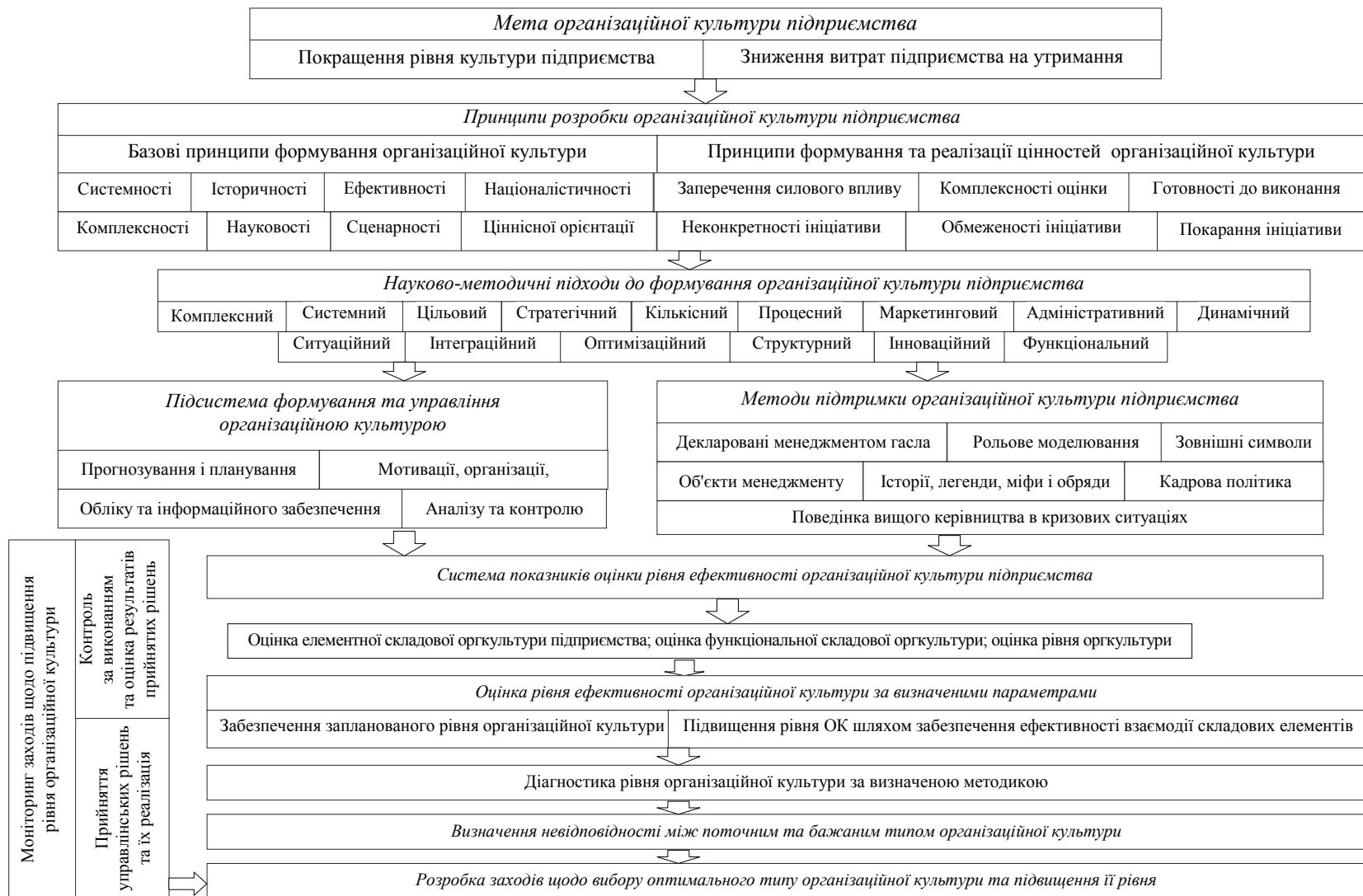


Рис. 7.13. Структурнологічна модель системи підвищення рівня організаційної культури підприємства

Діяльність керівної ланки як фактор підтримки організаційної культури проявляється в тому, що менеджери середньої ланки будуть установлювати основні правила й норми поведінки, ґрунтуючись на висловленнях керівників і їх реакції на різні ситуації. Перелік цих правил і норм далі делегується на більш низькі рівні управління, в результаті чого співробітники дізнаються, які форми поведінки є найбільш вдалимими в ній чи іншій ситуації.

Адаптаційний процес пристосування працівників до організаційної культури (соціалізація) можна умовно розділити на три стадії: попередню (працівник довідається про потенційну роботу та організації до вступу на роботу); “зіткнення” (порівняння очікувань працівника та реальністю після вступу на роботу); “метаморфози” (пристосування до відхилень, узгодження очікувань працівника з реальністю).

Таким чином, виникла суперечність: не всі з пропонованих сучасними менеджерами нових ініціатив і підходів до роботи знаходять розуміння і підтримку серед співробітників. В результаті поточна культура сучасних промислових підприємств часто не тільки не сприяє реалізації цілей і досягненню максимально можливих фінансових результатів, а й ще перебуває під впливом суперечливих факторів. У цій ситуації керівництво багатьох підприємств змушене ставити перед собою завдання вирішити становище, сформувавши сильну керовану організаційну культуру, відповідну стратегічним цілям і завданням, що включає в себе нові цінності та всі найкращі традиції.

Характеристики сильної організаційної культури включають в себе наступне:

- визнання тісного взаємозв'язку між особистістю і роботою людини. Розвиток знань і кваліфікації оцінюється не як результат попереднього навчання і тренування, а як наслідок зміни самої роботи, її змісту та організації. Робота повинна мати зростаючий ступінь складності;

- робота краще відповідає людині, коли в організації формальна і неформальна структури збігаються;

- особистість працівника, тобто єдність різноманітних здібностей, потреб і ролей, повинна відповідати такій роботі, зміст якої не розчленований на часткові операції, а являє єдність різних завдань.

Це означає перехід від вузькоспеціалізованого робочого місця до універсального, колективному, суміщенню професій, делегування додаткових повноважень працівнику, виконання ним різних функцій на різних рівнях;

- інтерес людини до своєї праці зростає, якщо він знає кінцеві результати своєї діяльності. Планування своєї праці, контроль за його виконанням повинні бути включені в структуру самої роботи, в її зміст.

Сучасні менеджери, які прийшли на підприємств вже після вступу в ринкову економіку, як правило, привносять в культуру нові цінності та принципи ведення бізнесу.

Успішні компанії мають сильну і монолітну культуру, за допомогою якої співробітники об'єднуються, ототожнюючи себе зі своєю компанією і спільно прагнучи до досягнення єдиної мети. Менш процвітаючі компанії мають слабку культуру, при якій співробітники роз'єднані, їх відданість компанії мінімальна і працюють вони в основному заради грошей. Слабку організаційну культуру можна перетворити в сильну шляхом впливу як на зовнішні, так і на внутрішні фактори впливу організаційного середовища.

7.4. Механізм оцінки і стимулювання в управлінні людськими ресурсами виробничих систем

Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств машинобудування можливе лише за умови реалізації ефективної системи її оцінки, яка має бути побудована на основі оптимізації всіх її елементів із урахуванням особливостей діяльності зазначених підприємств. Існування різних методик оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу дозволяє не тільки врахувати всі галузеві, організаційні та виробничі особливості підприємства, а й сформувати

ефективний економічно-обґрунтований, узгоджений із загальною системою управління підприємства, механізм. Наступним етапом дослідження стане обґрунтування і встановлення взаємодії складових елементів та основних аспектів системи оцінки конкурентоспроможності персоналу досліджуваних підприємств машинобудування Вінницької області.

На цьому етапі важливим питанням постає визначення основних аспектів та напрямів системи оцінки конкурентоспроможності персоналу.

У попередніх дослідженнях нами широко дискутувалось питання щодо ролі та значення системи стимулювання персоналу в процесі формування його конкурентоспроможності. З нашої токи зору, саме стимулювання є запорукою особистих прагнень та зростання конкурентоспроможності працівника. “Конкурентоспроможність” та “стимулювання” є настільки взаємопов’язаними категоріями, що розглядати їх відокремлено практично неможливо, особливо при розробці певної комплексної системи. При узагальненні елементів оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємств неможливо не врахувати процес стимулювання їх діяльності, оскільки, як зазначалось, конкурентоспроможність та її рівень є змінною якістю працівника. За зазначених умов, доцільним в подальшому процесі наукового дослідження стане оперування об’єднаною категорією “система оцінки стимулювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств”, що надасть можливість узгодження і гармонізації елементів комплексної оцінки характеристики працівників.

У процесі дослідження нами акцентувалась увага щодо важливості здійснення оцінки кожної окремої категорії персоналу, що надає можливість обґрунтовувати проблемні аспекти, а також конкурентні переваги як підприємства в цілому, його окремих структурних підрозділів, так і груп персоналу. Такий розподіл дозволяє врахувати всі особливості оцінки окремих груп персоналу, специфіку їх обов’язків та виконуваних завдань. Проведені дослідження свідчать, що запропонована нами класифікація персоналу цілком відповідає сучасним вимогам управління підприємств.

Наступним важливим аспектом, який необхідно виокремити в процесі стимулювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу є формування механізму оцінки конкурентних переваг працівників в контексті застосування їх класифікаційних груп. Як зазначалось, важливим достатньо часто стає не тільки результат працівника, а й його особисті якості, подальші перспективи щодо діяльності. Так, відповідно до діяльності та розвитку підприємства будуть змінюватись у часі і конкурентні переваги його персоналу. З цією метою, на наш погляд, необхідно, використовуючи узагальнені у **п. 1.3** конкурентні переваги працівників, сформувані особисті та групові конкурентні переваги персоналу на різних етапах діяльності машинобудівних підприємств Вінницької області.

Серед забезпечення управління конкурентоспроможністю, зокрема, якістю персоналу машинобудівних підприємств, слід відмітити наступне забезпечення: нормативно-правове та інформаційне, організаційне, матеріально-технічне, фінансове, науково-методичне. Інформаційне забезпечення має включати такі елементи як: вимірювання і оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності персоналу; пошук і аналіз резервів її підвищення, розробка плану запровадження заходів (резервів) зростання конкурентоспроможності; розробка системи стимулювання персоналу за зростання конкурентоспроможності; контроль за реалізацією заходів її підвищення; вимірювання та оцінка впливу заходів на власне підвищення конкурентоспроможності персоналу; розрахунок прогнозованої ефективності від підвищення конкурентоспроможності.

Серед основних принципів підвищення якості персоналу слід назвати принципи: плановірності, економічної ефективності, демократизму, економічної заінтересованості, творчості, соціальної доцільності.

До головних компонент чи заходів підвищення рівня якості персоналу слід віднести: поліпшення професійного відбору, підготовка та перепідготовка працівників, підвищення рівня професіоналізму, покращання умов праці і відпочинку, зниження монотонності, збільшення змістовності трудових бізнес-процесів, удосконалення організації та обслуговування робочих місць, застосування нової техніки і прогресивних технологій, удосконалення управління вироб-

ництвом, впровадження автоматизованих робочих місць, суміщення професій, зниження рівня плинності кадрів, використання інноваційних методів менеджменту, підвищення рівня мотивації персоналу, забезпечення взаємозв'язку з досягнутими результатами, якості оплати праці, забезпечення кар'єрного зростання управлінського персоналу та освоєння і підвищення розрядності основних, допоміжних та обслуговуючих робітників.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу залежить від урахування інтересів підприємства, інтересів персоналу та інтересів суспільства.

В результаті забезпечення матеріальних інтересів, власних трудових підвищується конкурентоспроможність персоналу, збільшуються прибутки, захоплюється ринок, зростають обсяги виробництва, скорочуються терміни поставок продукції споживачам. Це далеко не повний перелік переваг підприємства, яке дбає про рівень конкурентоспроможності персоналу.

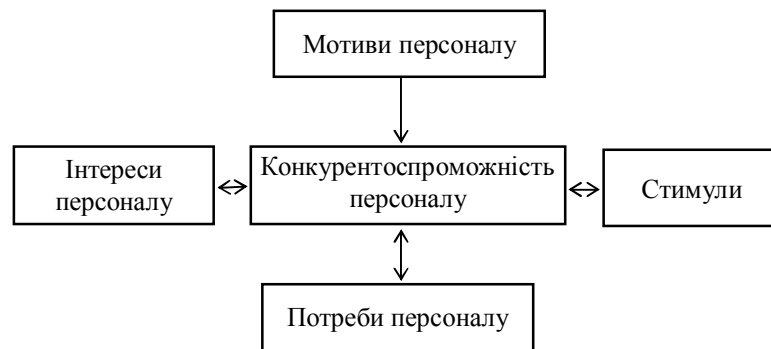


Рис. 7.14. Взаємовплив складових формування конкурентоспроможності персоналу

Підприємство як соціотехнічна система, має функціонувати завдяки вдало налаштованому гуманістичному менеджменту. Стимулювання підвищення конкурентоспроможності персоналу розвивається на основі необхідності забезпечення наступних груп мотивів:

1) соціально-психологічних (підвищення престижу роботи та нематеріальні заохочення, забезпечення соціальних гарантій, якість соціальної інфраструктури, поєднання інноваційного розвитку з гуманізацією виробництва);

2) організаційно-технічних (технічне переозброєння трудових процесів, запровадження автоматизованих робочих місць, застосування інформаційних технологій, комп'ютеризація трудових процесів, організація належних умов праці, підвищення компетенцій);

3) матеріальних (постійний перегляд і підвищення заробітної плати за випереджаюче підвищення ефективності праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення результативності).

Механізм оцінки, стимулювання і підвищення рівня конкурентоспроможності формується в рамках машинобудівних підприємств з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, цілей підприємства якісних і кількісних характеристик конкурентоспроможності персоналу.

У загальному вигляді механізм має включати важелі підвищення конкурентоспроможності, до яких відносяться економічні, законодавчі, соціальні, адміністративно-організаційні, та наступні інструменти: управління процесами соціально-економічного стимулювання персоналу, управління трудовими процесами персоналу, формування соціально-трудових відносин в підрозділах підприємства на основі ціннісних орієнтацій (див. рис. 7.15).

Для впровадження системи оцінки, стимулювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу нами пропонується комплексний підхід. На нашу думку, даний підхід оптимально враховує особливості підприємств. Метою побудови цієї системи є узгодження всіх зазначених нами аспектів та елементів, а також здатність до практичної реалізації. Безперечно, всі елементи системи оцінки, стимулювання та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу мають гармонійно взаємодіяти та доповнювати один одного.



Рис. 7.15. Структурна схема механізму оцінки, стимулювання і підвищення конкурентоспроможності персоналу*

* побудовано авторами розділу

Відповідно до запропонованого підходу щодо оцінки стимулювання і підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств машинобудування елементами оцінки є: чисельність експертів; кількість якостей персоналу; вагомість j -ї якості персоналу; оцінка i -м експертом j -ї якості за бальною системою. Таким чином, нами пропонується п'ять елементів системи оцінки, стимулювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств. Надалі пропонується обґрунтування та узгодження кожного окремого елементу даної системи задля їх гармонійної взаємодії та реалізації.

Чисельність експертів, яка є одним із елементів при оцінці конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств має враховувати організаційну структуру кожного окремого підприємства, а також особливості їх діяльності та виробничих процесів. Разом з тим, даний елемент повинен передбачати запропоновану нами класифікацію персоналу та наявність встановлених конкурентних переваг.

Незалежно від рівнів оцінки, встановлення чисельності експертів на підприємстві, на нашу думку, необхідно розпочати із відповідальної особи, яка буде узагальнювати всю сформовану необхідну інформацію. Як зазначалось, на жодному із досліджуваних підприємств машинобудування не існує спеціальної служби чи відділу щодо оцінки, стимулювання діяль-

ності персоналу та рівня його конкурентоспроможності, зокрема. На нашу думку, створення даного відділу чи відповідальної особи є необхідним та обов'язковим моментом, який забезпечить реалізацію об'єктивної, незалежної оцінки, стимулювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу досліджуваних підприємств.

Стимулювання діяльності персоналу доцільно здійснювати у двох варіантах – у відношенні до посадового окладу та до результату діяльності підприємства. Відповідно до класифікації персоналу, нами рекомендовано відповідність стимулювання до посадового окладу працівників. Тобто, відповідно до рівня конкурентоспроможності певної класифікаційної групи буде визначатись коефіцієнт стимулювання діяльності персоналу, який може бути застосовано при позитивному результаті діяльності підприємства.

Наступним варіантом стимулювання, який пропонується при розподілі персоналу відповідно до здійснення технологічних процесів нами пропонується відповідність стимулювання результатам діяльності підприємства. Кожне з досліджуваних підприємств має встановити певний відсоток премії від одержаного прибутку, від 10 % до 30 %, наприклад, на стимулювання працівників за їх групами, які виконують певні технологічні процеси. Аналогічно, у залежності від результату діяльності підприємства, також складності виконуваних робіт та технологічних процесів усі працівники одержать певну премію. Вважаємо, що застосування різних рівнів стимулювання дозволить всебічно охопити зростання конкурентоспроможності персоналу підприємств.

Як свідчать дані **таблиці 3.1**, нами запропонована різна чисельність експертів для здійснення технологічних процесів при оцінці, стимулюванні та підвищенні конкурентоспроможності персоналу підприємств. Необхідно відмітити, що зазначені експерти не входять до складу спеціального відділу та переважно займаються оцінкою та формуванням інформації.

На підставі запропонованого одного із підходів, можна оцінювати рівень конкурентоспроможності персоналу за формулою **3.1**:

$$P_k = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (a_j K_{ij}) / 10m, \quad (7.8)$$

де P_k – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу; $i = 1, 2, \dots, m$ – чисельність експертів; $j = 1, 2, \dots, n$ – кількість якостей персоналу; a_j – вагомість j -ї якості персоналу; K_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості за десятибальною системою; $10m$ – максимально можлива кількість балів, яку може отримати працівник, що оцінюється експертом.

Принципами формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу в механізмі (рис. 3.4) є **принцип** комплексності оцінки, стимулювання і підвищення конкурентоспроможності; **принцип** взаємодії структурних елементів механізму, а саме аналізу, планування, стимулювання та моніторингу рівня конкурентоспроможності; **принцип** системності оцінки і підвищення конкурентоспроможності персоналу; **принцип** безперервності процесів оцінки, стимулювання і підвищення конкурентоспроможності персоналу за допомогою моніторингу показників та контролю запланованого рівня; **принцип** розвитку, коли завдяки постійному стимулюванню відбувається зростання конкурентоспроможності персоналу; **принцип** постійного підвищення людського капіталу; **принцип** наукової обґрунтованості механізму; **принцип** економічної доцільності механізму, як такого, що при його запровадженні підвищиться активність персоналу завдяки оцінці і запровадженню мотиваційних стимулів і тим самим підвищиться конкурентоспроможність як персоналу, так і підприємства; **принцип** перспективності запровадження механізму, що забезпечує перспективність розвитку підприємства; **принцип** економічної ефективності, спрямований на отримання ефекту від реалізації механізму оцінки, стимулювання та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

За видами оцінка конкурентоспроможності персоналу має здійснюватись, зокрема, за змістом, регулярністю, періодичністю, критеріальністю, професійно-функціональною структуризацією.

Методами оцінки можуть застосовуватись такі, які поділяючись за формою, включають описові, кількісні, якісні, комбіновані; за інструментами: прогностичні, практичні та інституційні. Метою оцінки конкурентоспроможності персоналу є визначення його якості, кількості та структури персоналу для конкретного підприємства з тим, щоби при оптимальній чисельності та якості персоналу ефективно функціонувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, мати певні конкурентні переваги у досягненні прибутковості та якості продукції.

Комплексність механізму полягає також у тому, що пропозиції по оцінці, стимулюванню та підвищенню конкурентоспроможності персоналу підприємств машинобудування стосується усіх категорій і професійних груп персоналу – керівників, фахівців та службовців, робітників.

Наступним складовим елементом механізму є “стимулювання зростання конкурентоспроможності персоналу”, тобто, критерії підвищення конкурентоспроможності та методи стимулювання персоналу за підвищення власної конкурентоспроможності. Даний елемент у структурі механізму включає основні вимоги стимулювання за: професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність виконання функцій, новизна виконання функцій, результативність діяльності персони, бездефектність роботи.

Для кожної категорії та групи персоналу запропоновані критерії, стимулювання, види і методи оцінки результатів діяльності. Головними критеріями стимулювання управлінського персоналу (керівників) є інтелект, кваліфікація, нестандартність управлінських рішень, ефективність організаційно-управлінських процесів. Видами оцінки результатів діяльності є: експертна оцінка, оцінка 360° та інші. Методами є: управління за цілями, самооцінка. Критеріями стимулювання для фахівців та службовців в механізмі є: якість виконання посадових обов'язків, здатність виконання спеціальних робіт, своєчасність виконання робіт, новизна робіт, практичний досвід, наявність фахової освіти, відповідна кваліфікація тощо. Видами оцінки у стимулюванні спеціалістів, фахівців та службовців є комплексна, періодична, підсумкова, перспективна системна та зовнішня. Методами стимулювання результативності роботи даної категорії персоналу має бути: метод комітетів, метод управління за цілями, кваліметричні методи, методи бальної оцінки, графічні методи, методи ранжування тощо.

Для кваліфікаційної групи “робітники” (основні, допоміжні, обслуговуючі) – головними критеріями стимулювання за зростання конкурентоспроможності є продуктивність роботи, знання предмету праці, трудомісткість робіт, рентабельність продукції, участь у колективних рішеннях, якість і кількість продукції, професійні навички, практичний досвід, вміння володіти технікою, інструментом, способами, механізмами, особиста майстерність тощо. Видами оцінки результатів діяльності цієї категорії персоналу є комплексна, регулярна, поточна, системна, часових орієнтирів, зовнішня. До методів оцінки результатів слід віднести атестацію робочих місць, методи оцінки нормативом, методи функціонального аналізу, графічні методи, аналізу практичної діяльності.

Ще одним із складових елементів структури механізму є “підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу”, яке здійснюється протягом етапів за допомогою певних методів та інструментів підвищення. На кожному із етапів підвищення мають застосовуватися певні методи підвищення. Так, на етапі вивчення та обстеження критеріїв обґрунтування складу та системності персоналу основними методами є: методи структуризації, досвідно-аналітичні методи. На етапі планування чисельності, складу та конкурентних переваг персоналу слід застосовувати метод декомпозиції, експертно-аналітичний метод, нормативний метод, функціонально-вартісного аналізу, метод аналогій, метод творчих нарад. На етапі аналізу чинників і критеріїв підвищення конкурентоспроможності слід застосовувати методи: параметричний, нормативний, кореляційний і регресійний. На етапі моніторингу досягнути показників конкурентоспроможності персоналу та контролю запланованого її рівня доречними будуть методи: динамічного аналізу, балансовий, творчих нарад, колективного блокнуто тощо.

Інструментами підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу, до яких слід віднести прямі і опосередковані, адміністративні та правові є: дотримання нормативів і норм,

виконання розпоряджень, встановлення чітких обов'язків, переконання, премії, надбавки, доплати, моральне стимулювання.

Дослідження процесів підвищення конкурентоспроможності дозволило виявити прямий зв'язок між конкурентоспроможністю та активністю і стимулюванням персоналу. Як показали теоретичні дослідження щодо формування механізму, підвищення конкурентоспроможності персоналу може бути розкрито лише через систему методів, форм, важелів впливу на трудову діяльність персоналу з метою забезпечення її конкурентних переваг.

Реалізація механізму підвищення конкурентоспроможності має здійснюватись починаючи зі збору та обробки необхідної інформації, оцінки показників, що характеризують конкурентоспроможність персоналу і, завершуючи розробкою та реалізацією заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу та прогнозуванням конкурентних переваг як персоналу, так і самого підприємства.

До показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності персоналу слід віднести: витрати на працівників (заробітна плата, надбавки, доплати, премії) у собівартості продукції, витрати на професійне навчання персоналу (частка працівників, які пройшли профнавчання за певний період, частки годин, витрачених на профнавчання) у загальних витратах на виробництво продукції, питома вага фонду оплати у виручці підприємства, продуктивність праці, рівень трудової дисципліни, рівень виробничого травматизму, рівень втрат робочого часу, рівень плинності персоналу. Крім якісних та кількісних показників рівня конкурентоспроможності персоналу слід застосовувати показники структури персоналу при визначенні конкурентних переваг підприємства, а саме: за віком, за освітою, за стажем роботи.

Для отримання комплексного показника оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу нами пропонується наступна модель:

$$K_{КСП} = \sum_{i=1}^n K_i^{КСП}, \quad (7.9)$$

де $K_i^{КСП}$ значення часткового показника рівня конкурентоспроможності персоналу;

i – кількість часткових показників-коефіцієнтів;

$$K_i^{КСП} = k_i \Pi_i,$$

тут k_i ($\sum k_i = 1$) – вагові коефіцієнти i -го часткового показника рівня конкурентоспроможності.

У механізмі підвищення конкурентоспроможності персоналу складовими елементами є також “Заходи з підвищення конкурентоспроможності персоналу”, до яких слід віднести: використання різних стимулів підвищення конкурентоспроможності, застосування сучасних технологій управління персоналом, впровадження самонавчання персоналу, створення умов праці і відпочинку на виробництві, впровадження системи мотивації та стимулювання конкурентоспроможності персоналу, підвищення кваліфікації і навчання персоналу, пошук на ринку праці кваліфікованих працівників, розробка збалансованого штатного розпису підприємства, запровадження мотиваційних систем розвитку креативних здібностей персоналу, розробка критеріїв формування корпоративної культури персоналу та їх дотримання, інтенсифікація виробництва на основі прогресивних технологій та навчання персоналу, преміювання персоналу за винахідництво.

Нові ринкові умови господарювання вимагають від машинобудівних підприємств постійної розробки заходів адаптивності, швидкої і якісної реакції персоналу на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що в свою чергу виставляє певні вимоги до високої кваліфікації персоналу. Правильна реалізація механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу дозволяє сформулювати необхідність застосування вищезазначених заходів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг машинобудівних підприємств.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств потребує певних витрат на стимулювання процесів забезпечення конкурентних переваг, а саме витрат на: основну та додаткову зарплату, мотивацію (премії, надбавки, доплати), професійний розвиток, адаптацію персоналу до нововведень в організацію праці, професійний розвиток, оцінювання та атестацію персоналу, планування кар'єрного зростання, формування корпоративної культури, підвищення кваліфікації, перепідготовку та стажування персоналу.

Важливим елементом механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу машинобудування є оцінка результативної діяльності усіх категорій і груп персоналу. При цьому основними індикаторними показниками результативності є якісна і кількісна оцінка виконаних завдань, забезпечення функцій та виготовленої продукції. Реальну ж ефективність запровадження механізму слід відзначити співвідношенням реалізації певних завдань до затрачених для їх реалізації зусиль або витрат.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності персоналу працівники мають підвищувати власну кваліфікацію. З боку підприємства персонал має мотивуватись до навчання, перепідготовки, отримуючи премії, матеріальну допомогу. Ще одним із мотивуючих елементів має бути розвиток психологічних якостей самовдосконалення персоналу, запровадження системи матеріальних компенсацій за понаднормований робочий день, за складність та напруженість. Конкурентоспроможність персоналу підприємства – це сукупність власних та досягнутих у процесі виробництва властивостей, що забезпечують підприємству певні конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність персоналу формується за рахунок: джерел формування, ступеня стійкості, кваліфікації, досвіду роботи, конкурентних переваг персоналу.

Для удосконалення системи стимулювання за підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонується встановлення зворотного зв'язку між керівниками і працівниками, виявляти критерії оцінки якості результатів для кожного підрозділу, розробити і запровадити у кожному підрозділі карти результативності, які включатимуть ті види робіт, що планується виконати до зазначеного періоду, для робітників – ту кількість продукції, яку необхідно виготовити до певного періоду, включивши оцінку за бездефектність роботи.

До соціальних стимулів в механізмі підвищення конкурентоспроможності слід віднести: право на придбання за зниженими цінами акцій підприємства, надання службових автомобілів, персональних кабінетів, організація харчування працівників, забезпечення житлом і пільгами для придбання, безвідсоткові кредити на навчання, юридична допомога, соціально-консультативна допомога, організація екскурсій, фізкультурно-оздоровчих заходів, надання додаткової відпустки, скорочення тривалості робочого дня за підвищення продуктивності праці. Послідовність функціонування механізму оцінки, стимулювання і підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства може бути виражена в чотирьох етапах.

Перший етап “Планування трудових ресурсів” включає розрахунок (моделювання) потреб в персоналі (кількісний і якісний склад, професійний та кваліфікаційний рівні, віковий ценз та соціальний статус). На цьому етапі лише прогнозуються майбутні мотиваційні цілі конкретних працівників та їх стимули.

Другий етап “Підбір, навчання і розстановка кадрів” передбачає збір і аналіз бази даних, що характеризує професійні, кваліфікаційні характеристики та психологічні особливості персоналу. На цьому етапі визначаються з комплексом стимуляційних факторів та затверджується система стимулювання на певний трудовий цикл (період виконання певних завдань).

Третій етап передбачає “Організацію” робочих процесів та технологічних карт” відповідно до цілей підприємства. На цьому етапі має бути налагоджений контроль за допомогою планів зворотного зв'язку трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників в процесі роботи.

Четвертий етап “Підведення підсумків виконання командних та індивідуальних завдань” супроводжується оцінкою результатів колективної і особистої діяльності працівників. На даному етапі розподіляються матеріальні і нематеріальні стимули відповідно до ступеня виконаних індивідуальних завдань або індивідуального вкладу в колективний результат.

Важливою складовою механізму підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу є стимулювання за зростання останньої. В механізмі блоками представлені критерії преміювання окремо основних, допоміжних та обслуговуючих робітників, фахівців та службовців, а також керівників структурних підрозділів, начальників цехів, майстрів тощо.

Оцінка результативної діяльності окремих працівників, що безпосередньо впливає на розмір одержуваної премії, визначається за формулою:

$$ОРД = \sum_{i=1}^n O_{ij} \cdot a_i, \quad (7.10)$$

де a_i – вагомість i -ї характеристики; O_{ij} – оцінка j -ї характеристики за i -м критерієм; n – кількість критеріїв досяжності.

Премія в цьому випадку окремого працівника визначається як:

$$\Pi = \frac{B_{\text{чп}} \cdot \text{ЧП}}{\text{ФОП} \cdot 100} \cdot ОРД_i \cdot O_i, \quad (7.11)$$

де $B_{\text{чп}}$ – відсоток чистого прибутку; ЧП – чистий прибуток; ФОП – фонд оплати праці; O_i – оклад i -го працівника; $ОРД_i$ – оцінка результативної діяльності i -го працівника.

Для управлінських працівників модель оцінки має включати дещо інакші характеристики результативності та критерії їх досяжності, зокрема: ефективність організації управління підприємством (структурним підрозділом), нестандартність управлінських рішень, своєчасність виконання управлінських рішень, освітньо-кваліфікаційний рівень, масштаби управління (рівень свободи дій), ступінь відповідальності за прийняті управлінські рішення, рівень автоматизації управлінських процесів, ступінь взаємозв'язку із зовнішнім середовищем (експортно-імпортна діяльність). Варто відзначити, що сформована модель оцінки діяльності персоналу, яка враховує характеристики результативності груп та категорій персоналу сприятиме визначенню розміру преміювання за виконання професійних обов'язків та підвищенню конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Автоматизація процесів управління персоналом машинобудівних підприємств є необхідною складовою частиною підвищення конкурентоспроможності, власне, їх персоналу, а також конкурентних переваг на ринку продукції. Сучасні процеси автоматизації управління покликані забезпечувати необхідною інформацією як керівництво, так і весь персонал управлінських служб для підготовки і прийняття оперативних рішень у забезпеченні конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Завдяки автоматизації управлінських процесів можна зберігати, накопичувати і використовувати необхідну інформацію для добору і переміщення персоналу, оцінки його результатів діяльності, розраховувати заробітну плату та активно стимулювати персонал за підвищення його конкурентоспроможності.

Питанням автоматизації управління трудовим потенціалом присвячена увага багатьох науковців, серед яких Галан О.Є. визначено завдання процесу управління трудовим потенціалом на основі нових інформаційних технологій, наведено організаційно-інформаційну модель процесу управління персоналом машинобудівного підприємства [4].

Завдяки процесам автоматизації управління конкурентоспроможністю персоналу можна отримати організаційний, соціальний та економічний результати, які полягають, зокрема, у наступному. Організаційний результат полягає в скороченні часу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу; оперативності отримання поточної, оперативної та статистичної інформації.

Соціальний результат полягає у: постійному інформаційному супроводі трудової діяльності усіх категорій працюючих, підготовці кадрових резервів та просування по службі найбільш активних працівників; плануванні кар'єри на підприємстві для керівного складу; немож-

ливості оцінки і стимулюванні активності персоналу та підвищенні його конкурентоспроможності тощо.

Економічний результат впровадження автоматизації процесів управління персоналом полягає у: зниженні витрат на управління персоналом, підвищенні загальної продуктивності праці всього персоналу, оптимальному використанні професійно-кваліфікаційних якостей персоналу відповідно виконуваних робіт.

В умовах гострої конкурентної боротьби одного інформаційного забезпечення буде замало. Тому, економічна інформація та новітні технології, що пов'язані з нею, мають стати супутнім фактором, який буде в загальному сприяти ефективній економічній та управлінській діяльності підприємства. Таким чином, необхідно зосередити увагу на факторі, який найбільше сприяє формуванню та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. В умовах загострення конкурентної боротьби в рамках економічної кризи ставку потрібно робити на головний ресурс підприємства – кваліфіковані кадри, що в своїй основі становлять незадіяний трудовий потенціал.

Персонал без винятку пов'язаний з усіма стадіями виробництва та їх техніко-економічними показниками. Також слід зважати на те, що процес управління конкурентоспроможністю персоналу характеризується великими обсягами інформації, яку належить обробити, та складними інформаційними зв'язками між рівнями та функціями управління.

Такі умови вимагають застосування спеціальних методів обробки інформації, які притаманні персоналу. В той самий час його ефективне застосування можливе лише на базі економіко-математичних методів та засобів обчислювальної техніки, тобто за умов автоматизації інформаційних процесів. Не слід забувати про те, що питома вага трудовитрат в собівартості промислової продукції досить велика – від 40 до 60 %. Тому можливості її зниження тісно пов'язані з розробкою ефективної системи норм часу та нормативів трудовитрат, контролем за їх додержанням в процесі виробництва, а також з виявленням джерел економії та причин перевитрат. Виконання перелічених завдань також пов'язане з оперативною обробкою великих обсягів інформації. А така обробка, як відомо, не може бути забезпечена без введення відповідних інформаційних технологій управління.

Практика автоматизації інформаційних процесів управління показує, що більшість розрахунків можна формалізувати і розв'язати за допомогою засобів обчислювальної техніки. При цьому значна частина задач розв'язується з використанням методу прямих розрахунків. Таким чином, є всі передумови для введення в систему управління персоналу перспективних інформаційних технологій, які гарантовано поліпшать процес управління підприємством за умов урахування вказаних нюансів сучасного виробництва. Але, слід зауважити, що технологія управління персоналом це кропітка діяльність, особливо для великих підприємств. В основному, це пов'язано із специфікою та особливостями технологічних процесів в управлінському середовищі. Так, на відміну від виробничого технологічного процесу в управлінському процесі вибір алгоритму обробки даних залежить від конкретної ситуації. Продуктом в управлінському технологічному процесі є інформація, тому при її автоматизованій обробці передбачається закріплення окремих операцій за конкретними посадами-виконавцями.

Інша особливість стосується автоматизованої обробки даних – це великий (порівняно з виробничим технологічним процесом) ступінь свободи, що надається виконавцям. Це пов'язано з тим, що управлінці часто стикаються із ситуацією, коли вибір способу обробки даних залежить від поточного моменту або виконуються операції, що не змінюють змісту даних, а змінюють лише форму їх подання. Проте, в багатьох випадках при обробці даних, пов'язаних з персоналом здебільшого автоматизуються рутинні роботи і традиційні розрахунки (наприклад, нарахування заробітної плати – 1С:Бухгалтерія), із переважанням централізованого розв'язування задач (ПЗ "Парус"). При цьому не змінюються організаційні структури і технологія виконання функцій управління, що водночас призводить до того, що автоматизована обробка даних, здійснювана централізовано, не узгоджується з розподільною обробкою даних в службах управління трудовими ресурсами різних рівнів, що негативно впливає на якість управ-

ління. Тому нарощування можливостей автоматизованих інформаційних систем лише за рахунок застосування дедалі сучасніших моделей комп'ютерної техніки для централізованої обробки інформації вже не є ефективним.

В Україні така ідея децентралізації автоматизації процесів аналізу та планування показників з використання персоналу знайшла своє відображення в широкому та масовому створенні автоматизованих робочих місць менеджера, економіста, директора. Автоматизоване робоче місце економіста є засобом автоматизації праці економіста, зайнятого створенням проектів та планів з праці та заробітної плати, і являє собою функціональну спеціалізовану людино-машинну систему, яка включає програмно-технічний комплекс, інформаційне і додаткове інструктивно-методичне і організаційно-технологічне забезпечення. Така система призначена для автоматизованого виконання операцій на конкретній стадії аналізу і планування, що усуває проблему неузгодженості отриманих даних. Сама ж ідея переміщення акцентів зверхньої ланки до нижчих є перспективною та заслуговує на подальший розвиток. Перспективи такої технології можна вбачати у створенні персональних автоматизованих інформаційних систем, які забезпечують комплексну підтримку управлінської діяльності. Оскільки основою діяльності керівника будь-якого рівня є знання про об'єкти і суб'єкти управління, тому з огляду на це функція підтримки його діяльності зводиться до підтримки знань. В свою чергу, знання, по-перше, як об'єкт підтримки мають виражені у певній формі, по-друге, ставши об'єктом, який має певну форму, знання є об'єктом взаємодії з ними самого керівника, а в загальному випадку – й інших користувачів ІС. Така концепція в майбутньому перетворить процес управління персоналом не тільки в ефективний та надійний апарат, але й полегшить процес прийняття рішень самих керівників.

Окрім того, запровадження автоматизації процесів управління персоналом дозволить: зменшити витрати часу на обробку інформації, зменшити та уніфікувати бланкову інформацію, ефективно оцінювати рівень компетенцій персоналу, його стимулювати і підвищувати конкурентоспроможність. І, найголовніше, за допомогою інформаційних систем можна вирішувати надскладні, комплексні завдання, які фактично неможливо виконати без застосування обчислювальної техніки, прискорити обробку великого масиву інформації, який включає показники оцінки стану стимулювання та підвищення конкурентоспроможності всіх категорій і професійних груп персоналу підприємства.

Існуючі на ринку АСУП та індивідуально розроблені на підприємствах слід поділити на декілька груп: експертні автоматизовані системи для групового аналізу, розвитку різних функцій в межах окремих підрозділів підприємства, автоматизовані системи розрахунку заробітної плати, а також багатофункціональні експертні системи, які дозволяють проводити атестацію робочих місць, профдобрі та перепідготовку кадрів.

Однак, на сьогодні не існує локальних автоматизованих систем, за допомогою яких можна було одночасно оцінювати стан роботи персоналу, його рівень конкурентоспроможності, стимулювати працівника за конкурентні переваги перед іншими, просувати по службі, відображати рух кадрів по кар'єрному зростанню, оцінювати якісні та кількісні результати діяльності з нарахуванням заробітної плати та одночасно підвищувати конкурентоспроможність персоналу, яка так необхідна в умовах ринкового середовища.

Необхідність розробки застосування і подальшого використання комплексних автоматизованих систем управління конкурентоспроможністю персоналу здатних одночасно надавати необхідну оперативну інформацію про структуру, переміщення персоналу, виконання планових і нормативних завдань, стимулюванню результатів діяльності, розробці і запровадження заходів підвищення конкурентоспроможності, вкрай очевидна. Оперативність управління персоналом залежить від наявності в керівників необхідних автоматизованих інформаційних систем здатних накопичувати інформацію про кожного працівника, обробляти за тими чи іншими характеристиками та приймати управлінські рішення як в системі оцінки праці персоналу, його результативності, стимулюванні і підвищенні конкурентоспроможності на перспективу. Поряд з існуючими можливостями даних інформаційних систем необхідне: індивідуальне

планування кар'єрного зростання фахівців та керівників, стимулювання довгострокових тенденцій підвищення конкурентоспроможності, відображення наявних компетенцій і формування потенціалу працівників впродовж робочого періоду з формуванням якого збільшується зарплата, планування заходів з підвищення кваліфікації, професіоналізму і, загалом, зростання конкурентоспроможності як персоналу, так і підприємства в цілому.

Розробка компенсаційної політики підприємства за підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу є вкрай важливим аспектом управління підприємством, особливо з одночасною розробкою інформаційних автоматизованих систем обліку потреб у сучасному навчанні персоналу, обліку і аналізу ділових якостей співробітників, виявленні їх конкурентних переваг.

Застосування нових інформаційних ресурсів спрямоване на широке коло задач аналізу оцінки конкурентоспроможності персоналу, стимулювання за якісні і кількісні результати діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу. При оцінці персоналу слід використовувати певні методи обробки інформації, закладеної в кількісні показники. Однак, при оцінці результативності та конкурентоспроможності персоналу необхідно досліджувати якісні показники за допомогою експертних оцінок.

Інформаційні системи управління оцінкою, стимулювання і підвищенням конкурентоспроможності персоналу як сукупності методів, інформаційних моделей, засобів за допомогою яких фахівці можуть здійснювати управління персоналом. Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу має здійснюватися на основі функціонування автоматизованих робочих місць, які об'єднані у відповідні інформаційні блоки (рис. 7.16).



Рис. 7.16. Взаємозв'язок інформаційних блоків автоматизації процесів управління конкурентоспроможності персоналу

У першому блоці формуються аналітичні таблиці, матриці, графічна інформація, яка відображає взаємозв'язок між показниками. Аналітичний блок відображає показники руху, наявності, плинності кадрів, використання робочих місць та стан використання робочого часу, втрат робочого часу, порушень трудової дисципліни, аналіз чисельності управлінського персоналу за віком, професійністю, кваліфікацією, стажем, статтю, аналіз чисельності основних робітників за спеціальностями, аналіз чисельності допоміжних робітників та обслуговуючих робітників, динамічні показники з праці, стан використання фонду оплати праці, вплив різних трудових факторів на продуктивність та економічні показники діяльності підприємства.

Другий блок включає аналітичну інформацію, яка представлена у формах “Баланс (Звіт про фінансовий стан)”, “Звіт про прибутки і збитки”, “Звіт з праці”, “Звіт з продуктивності праці”.

Третій блок повинен включати інформацію щодо стратегічної мети підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу, яка полягає в досягненні підприємством конкурентних переваг шляхом оцінки, стимулювання і підвищення конкурентоспроможності персоналу. Стратегічне управління розглядається як сукупність певних чинників досягнення прибутковості й конкурентних переваг у майбутньому. Прогнозовані показники мають бути представлені як нормативні індикатори яких підприємство має досягти в коротко та довгостроковій перспективі.

Четвертий блок планування стратегічних показників включає стратегічні показники прибутковості, чисельності персоналу підприємства, продуктивності праці, фонду заробітної плати.

П'ятий блок – результативний, має включати результативні показники: ефективності запровадження механізму оцінки, стимулювання і підвищення конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства; економічні, соціальні та організаційні результати.

Серед напрямів взаємодії між даними блоками можна виділити наступні:

- 1) розвиток сучасної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури автоматизованих робочих місць працівників усіх структурних підрозділів;
- 2) розробка і запровадження інфраструктури прикладного програмного забезпечення для створення централізованих інформресурсів (єдина база даних “Кадри”: особові картки, штатний розпис, єдина база наказів, розпорядження);
- 3) надання легкого і швидкого доступу до будь-якого АРМ керівника підрозділу чи підприємства;
- 4) забезпечення максимальної оперативності розподілу та оновлення інформації про персонал;
- 5) застосування простих і ефективних інструментів контролю і аналізу даних про персонал;
- 6) створення певного рівня безпеки зберігання даних про персонал.

Для процесів взаємодії між АРМ необхідно розробити методичні, програмно-технічні, інформаційні та практичні заходи. На рівні методичного забезпечення слід: обґрунтувати стратегію взаємодії підрозділів підприємства в інформаційному просторі, прописати послідовність проходження інформації від одного до іншого підрозділу, уніфікувати форми документів, які передаються з одного АРМ на інше; навчити персонал основам взаємодії та передачі інформації з одного в інший підрозділ, сформувати електронні ресурси підтримки бази даних з можливістю дистанційної передачі інформації.

На рівні програмування та його практичного застосування слід визначити наступні інструменти та засоби забезпечення: ведення єдиного електронного кадрового обліку, підвищення якості прийняття рішення з питань підвищення конкурентоспроможності персоналу, побудова сучасної системи управління персоналом відповідно до сервіс-орієнтованої моделі та світового досвіду гнучкості, легкості налагодження та супроводу.

В організаційному напрямі слід: більш ефективно використовувати всі наявні інформаційні ресурси на підприємстві, застосовувати єдині принципи і організаційні підходи до кар'єрного зростання персоналу, розподілу зарплати та прибутків підприємства, забезпечити оперативний, функціональний, повний та надійний доступ до інформації у зручній для аналізу формі, знижувати затрати на використання звичайних робочих місць і підвищувати їх рівень для АРМ, забезпечити прозорість обліку й контролю виконання посадових функцій та інструкцій.

У функціональному напрямі слід: здійснювати облік і обробку даних в реальному часі по всіх операціях кадрового обліку, результатів діяльності, стимулювання і процесів підвищення конкурентоспроможності персоналу та забезпечити передачу інформації на АРМ керівників; забезпечити консолідацію інформації від усіх учасників, підготовку статистичної звітності.

В інформаційному напрямі необхідно забезпечити: високу оперативність оброблення інформації, застосування розподіленої архітектури обчислень, використовувати трирівневу архі-

тектуру, обробку і зберігання великих масивів даних, підключення усіх учасників системи, за-
провадження комплексної системи захисту інформаційних ресурсів, створення єдиного інфор-
маційного простору всіх категорій персоналу.

В технічному напрямі необхідним є: перехід на розподілену систему комп'ютерних
обчислень, надійність, нарощування обчислювальних потужностей, формування єдиного дата-
центру обробки інформації, зменшення витрат на оновлення версій програмного забезпечення
механізму оцінки, стимулювання і підвищення конкурентоспроможності персоналу, органі-
зація централізованої підтримки користувачів.

Основною інформацією, яку слід використовувати для оцінки, стимулювання і підви-
щення конкурентоспроможності персоналу є: стан використання робочого часу персоналу, фор-
мування графіків виходу на роботу, порушення трудової дисципліни, планова чисельність
персоналу, штатна чисельність і укомплектованість підрозділів, наявність і рух персоналу,
якісний склад керівного персоналу, навчання працівників у закладах освіти, підвищення квалі-
фікації, відпустки працівникам, соціально-побутові умови працівників, норми виробітку, норми
часу, заробітна плата, тарифні ставки, виконавча дисципліна, прогули, втрати робочого часу з
вини працівників.

Список використаних джерел

1. Андреева И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Андреева, Г. Ю. Чула-
нова, О. Б. Бетина. – Санкт-Петербург, 2010. – 293 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер.
с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 832 с.
3. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул,
М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – Санкт-Петербург : Гуманистика, 2006. – 216 с.
4. Блинов А. Искусство управления персоналом : учеб. пособ. для экон. колледжей и
вузов / А. Блинов, О. Василевская. – Москва : Гелан, 2001. – 412 с.
5. Вейлл П. Б. Культура предпринимательства и культура организации. Ч. 1 / П. Б. Вейлл. –
Москва : АКДИ “Экономика и жизнь”, 1994. – 95 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Ви-
ханский, А. И. Наумов. – Москва : Изд-во МГУ, 1995. – С. 421.
7. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб-
ник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Резанова ; за ред. В. Г. Воронкової. –
Київ : Професіонал, 2006. – 576 с.
8. Вютріх Х. А. Конкурентоспроможність глобальних підприємств / Х. А. Вютріх,
Б. Вінтер // Проблеми теорії та практики управління. – 2005. – № 3. – С. 96–102.
9. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управ-
ленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной
Европы / В. В. Гончаров. – Москва : МНИИПУ, 1996. – 752 с.
10. Грошев И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емелья-
нов, В. М. Юрьев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
11. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Р. Куинн,
К. Камерон ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 320 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ. – Москва : Экономика,
1998. – С. 229.
13. Корпоративная культура : учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Т. А. Лапина. – Омск :
Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
14. Кричевский Р. Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повсе-
дневной работе / Р. Л. Кричевский. – 3-е изд. – Москва : Дело ЛТД, 1998. – 400 с.

15. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Д. К. Лафта. – Москва : Русская деловая литература, 1999. – 319 с.
16. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания : учеб. пособие / А. А. Максименко. – Кострома : КГУ, 2003. – 168 с.
17. Могутнова Н. Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях : дис. канд. социол. наук : 22.00.04 / Могутнова Наталья Николаевна. – Москва, 2007. – 195 с.
18. Організаційна культура в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування : метод. рекомендації / уклад.: В. Г. Гамаюнов, Н. В. Горбенко. – Донецьк, 2009. – 26 с.
19. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
20. Палеха Ю. Культура управління та підприємства : навч.-метод. посібник / Ю. Палеха, В. Кудін. – Київ : МАУП, 1998. – 96 с.
21. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культура / Ю. І. Палеха. – Київ : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту, бізнесу, 2000. – 211 с.
22. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
23. Причепій Є. М. Філософія : посібник / Є. М. Причепій, А. М. Черній, Л. А. Чекаль. – Київ : Академвидав, 2007. – 592 с.
24. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Старобудцева. – 2-е изд., исправ. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
25. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. Родин // Менеджмент. – 1998. – № 7. – С. 67–77.
26. Ромашов О. В. Социология и психология управления : учеб. пособ. для ВУЗов / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – Москва : Экзамен, 2002. – 512 с.
27. Скворцов Л. В. Информационная культура и цельное знание : избр. труды / Л. В. Скворцов. – Москва : ИНИОН РАН, 2000. – 288 с.
28. Слободской А. Л. Организационная культура : учеб. пособие / А. Л. Слободской, О. А. Касьяненко. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 192 с.
29. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – Москва : ООО “Журнал управление персоналом”, 2003. – 456 с.
30. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. – Москва : Питер, 2001. – 352 с.
31. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
32. Тавене М. Культура предприятия / М. Тавене ; пер. с фр. под ред. В. А. Спивака. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : ИД “Нева”, 2003. – 128 с.
33. Теплова Л. Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации : дис... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Теплова Лидия Евстаховна. – Белгород, 2005. – 504 с.
34. Тихомирова О. Г. Организационная культура: Формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург, 2008. – 154 с.
35. Томилов В. В. Культура предпринимательства / В. В. Томилов. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 368 с.
36. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 4-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург : Лань, 2009. – 528 с.
37. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

38. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентно-способностью организации : учеб. пособие. – Москва : Эксмо, 2004. – С. 201–202.
39. Фролов П. Т. Школа молодого директора : учеб. пособ. для студентов пед. Институтов / П. Т. Фролов. – Москва : Просвещение, 1988. – 224 с.
40. Харчишина О. В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2010. – № 1. – С. 97–100.
41. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / О. В. Харчишина. – Житомир : Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. – 289 с.
42. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с.
43. Экономический и юридический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – Москва : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
44. Frost, Peter & Morgan, Gareth, Symbols and sense-making: The realization of a framework. In Pondy, Louis R. (ed) Organizational Symbolism, 1983, pp. 207–236.
45. Handy C. The Gods of Management / C. Handy. – New York : Penguin Books, 1978.
46. Ouchi W. G. Theory “Z”: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA : Addison-Wesley, 1981. – P. 45.
47. Pacanowski M. Communications and organizational culture / M. Pacanowski, N. O'Donnell-Trujillo // The western journal of speech communication. – 1982. – Vol. 46. – P. 115–130.
48. Parsons T. A sociological approach to the theory of organizations / T. Parsons // Administrative science quarterly. – June. – 1956. – Pp. 63–85.
49. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities / V. Sathe. – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – P. 10.

Розділ 8

МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ У ПІДВИЩЕННІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

8.1. Методи та критерії забезпечення активізації соціально-трудових відносин суб'єктів господарювання

Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективне управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством в цілому. А для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей треба чітко розуміти суть понять “ефект”, “ефективність” та “ефективне” і їх відмінності.

У процесі вивчення літературних джерел виявилось досить мало теоретичних досліджень, які стосуються “ефективного управління персоналом”. Авторами не так часто, але вживається термін “ефективне управління персоналом”, та не дається його тлумачення. Досить часто його ототожнюють із поняттям “ефективність управління”. Широко в спеціальній літературі висвітлені поняття “ефект” і “ефективність”, хоча науковці не дають єдиного визначення цим поняттям, навіть ототожнюють їх.

Автором наведені тлумачення поняття “ефект”, сформульовані різними авторами, в таблиці 8.1. Таким чином, виходячи з понять, наданих у ній, автор може трактувати ефект як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії взагалі.

З категорією “ефект” дуже тісно пов'язане поняття “ефективність”, але їх необхідно чітко розрізняти. Ефект – абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності [29].

Таблиця 8.1

Визначення поняття “ефект” різними авторами*

Автор	Визначення поняття
Сурмін Ю.П.	...результат, наслідок яких-небудь дій [53]
Петрова І.В.	...корисний результат, виражений у вартісній оцінці [39]
Сініцина Т.А.	...результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (уведення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів) [50]
Лозовський Л.Ш.	...результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами і витратами, пов'язаними з отриманням цього результату [38]

За відсутністю тлумачень терміна “ефективне управління” автор звернувся до словника української мови: “ефективний – який приводить до потрібних результатів, наслідків, дає найбільший ефект, який викликає ефект” [51, с. 492].

Під ефективним управлінням слід розуміти результативне управління, тобто те, яке здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес. Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворювання і якісного використання персоналу.

На нашу думку, не можна визначати наскільки ефективно управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

Критерієм ефективного управління є якість. Якість управління – це сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє підприємству впевнено триматися за швидких змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування. Тому всі характеристики структур, процесу і методів управління, кадрової роботи та інші в цілому визначають якість управління. Таким чином, ефектне управління персоналом – це таке управління, яке сприяє досягненню персоналом тактичних цілей, а апарату управління – стратегічних цілей.

За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал, який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що, у свою чергу, може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку. Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, виживати й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати в якості основного організаційного підходу ставити персонал на перше місце.

Ефективне управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і припускає наступні основні етапи: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; постійне вдосконалення системи кадрової роботи на виробництві; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організація роботи з виконання прийнятих рішень; координація і контроль виконання намічених заходів. Сукупність цілей, напрямків, форм і методів ефективного управління персоналом складається в єдину систему управлінської роботи, що включає в себе три підсистеми. По-перше, це підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу підприємства. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в персоналі необхідної професії, спеціальності та кваліфікації. Іншими словами, розв'язок задач цієї підсистеми має дати відповідь на питання: "Хто потрібний і в якій кількості?". По-друге, це підсистема добору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління персоналом, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності. І нарешті, підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів щодо створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів [60].

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Ю.Г. Одегов класифікує методи управління персоналом організації за ознаками відповідно до певних критеріїв класифікації [35, с. 293]. Відповідно до розроблених ним критеріїв класифікації за ознаками методи ефективного управління персоналом можна класифікувати наступним чином: за змістом (планування, аналіз, діяльність з управління кадрами); за характером впливу (прямий, непрямий, безпосередній вплив); за масштабом використання (загальні і специфічні); за джерелом управлінської дії (централізований і децентралізований вплив); за рівнем органу державної влади (центральний, регіональний, місцевий рівень, рівень структурного підрозділу (управління, відділ)); за терміном дії (довгострокові, середньострокові, оперативні); за типом впливу (прямий вплив (указ, постанова, наказ, розпорядження, інструкція); вплив, що здійснюється шляхом постановки завдань); за засобом вироблення впливу (одноосібні, колективні); за організаційними особливостями впливу (профілактичні, запобіжні, стимулюючі).

Адміністративні важелі є способом ефективного управління персоналом і базуються на владі, дисципліні та покаранні. Розрізняють п'ять основних засобів адміністративного впливу: організаційний, розпорядчий, матеріальна відповідальність, покарання, дисциплінарна відповідальність і покарання, адміністративна відповідальність (див. табл. 8.1) [18, с. 484–538].

Відомо, що організаційний вплив базується на **підведенні до дії** і затвердженні внутрішніх нормативних документів, які регламентують діяльність персоналу конкретного підприємства. Тому до них відносять статут підприємства або організації, колективний договір між адміністрацією і колективом, правила внутрішнього трудового розпорядку, організаційну структуру управління, штатний розклад підприємства, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції персоналу і організацію робочих місць. Ці документи (окрім статуту) можуть бути оформлені у вигляді стандартів підприємства і обов'язково вводяться в дію наказом керівника підприємства.

Автор стверджує, що на підприємстві, де присутній високий рівень організаційного впливу, доведеного до стандарту підприємства і регламентів управління, і висока трудова та виконавча дисципліна, значно знижується необхідність у використанні розпорядчого впливу. Ті підприємства, які не довели вплив до стандартів і регламентів, потребують постійного оперативного розпорядчого впливу і їх результати виробництва будуть гіршими.

З другого боку, реалізація організаційного впливу значною мірою залежить від менталітету працівників, їх бажання дотримуватись “написаних інструкцій” і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією.

Наступним засобом є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримання системи управління підприємством в заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання. До відомих форм розпорядчого впливу слід віднести накази, розпорядження, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

Найбільш категоричною формою розпорядчого впливу є наказ. Він спонукає підопічних точно виконувати прийняте рішення у встановлені строки, а його невиконання веде за собою відповідні санкції (покарання). Наказ, зазвичай, складається із п'яти частин: констатація ситуації, заходи з усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, виділення ресурсів для реалізації рішень, строки виконання рішень, контроль виконання.

Таблиця 8.2

Класифікація основних засобів адміністративного впливу на персонал підприємства

Засіб впливу	Різновид
Організаційний вплив	– штатний розклад
	– статут підприємства
	– положення про підрозділ
	– колективний договір
	– посадові інструкції
	– правила трудового розпорядку
	– організація робочого місця
	– оргструктура управління
Розпорядчий вплив	– наказ
	– цільове планування
	– розпорядження
	– нормування праці
	– координація робіт
	– інструкції
	– контроль виконання
	– настанови

Продовження таблиці 8.2

Засіб впливу	Різновид
Матеріальна відповідальність, покарання	– відповідальність за затримку
	– повна матеріальна відповідальність
	– добровільне відшкодування шкоди
	– утримання із зарплати
	– колективна матеріальна відповідальність
	– депреміювання
Дисциплінарна відповідальність, покарання	– зауваження
	– догана
	– сувора догана
	– пониження посади
	– звільнення
Адміністративна відповідальність	– попередження
	– штрафи
	– оплатне вилучення
	– адміністративний арешт
	– виправні роботи

* складено авторами розділу на основі [18, с. 484–538; 55, с. 252–282]

Доволі впливовим засобом адміністративного управління є матеріальна відповідальність працівників як один з видів юридичної відповідальності, що виражається в обов'язку працівників покрити повністю або частково матеріальну шкоду, що була заподіяна з їх вини. Найбільш суттєвими умовами матеріальної відповідальності працівника є: перебування працівника в трудових відносинах з підприємством, установою, організацією, якому було заподіяно матеріальну шкоду; встановлення розмірів відповідальності працівника; наявність вини працівника. Дисциплінарна відповідальність як засіб адміністративного управління персоналом полягає у обов'язку працівника відповісти за вчинене ним порушення трудової дисципліни перед роботодавцем і понести дисциплінарні стягнення, передбачені нормами трудового права.

На підставі аналізу законодавства дисциплінарну відповідальність умовно можна поділити на два види: загальну (санкції такої відповідальності застосовуються до всього без винятку персоналу); спеціальну (застосовується на підставі окремих нормативно-правових актів: статутів, положень, законів і поширюється лише на визначене коло працівників).

Адміністративна відповідальність настає за будь-які посягання на загальні умови праці, крім випадків, якщо з одного боку, такі порушення не тягнуть за собою кримінальної відповідальності, з іншого – якщо відсутні підстави для звільнення від адміністративної відповідальності. До адміністративних правопорушень відносяться: порушення законодавчих та інших нормативних актів з охорони праці; створення перешкод для діяльності посадових осіб органів державного нагляду і представників професійних спілок.

Адміністративні важелі управління дають змогу досягти поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на розв'язання конкретних задач управління. Ідеальною умовою їх ефективності є високий рівень регламентації управління та трудової дисципліни, коли управлінські дії без значних спотворень реалізуються нижніми ланками управління. Це особливо актуально у великих багаторівневих системах управління, до яких належать великі підприємства.

Економічні важелі є способом здійснення керуючих впливів на персонал на основі використання економічних законів і категорій. Відомо, що у радянський період предметом регулювання економічними важелями вважалися централізоване планування, господарський розрахунок, заробітна плата, тобто мало місце вузьке тлумачення ролі і місця економічних методів, що обмежувало діапазон схвалюваних рішень і важелів регулювання на рівні підприємства [4].

Планове ведення господарства є головним законом функціонування будь-якого підприємства (організації), яке має чітко розроблені цілі і стратегію їх досягнення. У ринковій економіці прояв економічних важелів має інший характер, ніж в адміністративній економіці. План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами та виробництвом продукції та послуг. Державне замовлення трансформується в портфель замовлень підприємства з урахуванням попиту та пропозиції, в якому держзамовлення вже не має домінуючого значення. Важливим елементом, на думку автора, є раціональний розподіл ресурсів на підприємстві (оптимізація за обраним критерієм ефективності), а також планування інвестицій (капвкладень) в результаті виробництва за рахунок амортизації та прибутку підприємства.

Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в поєднанні перерахованих вище категорій і мобілізації персоналу для досягнення кінцевих результатів.

Господарський розрахунок заснований на самостійності, коли підприємства є юридичними особами і виступають на ринку вільними товаровиробниками продукції, робіт і послуг. Самоокупність підприємства визначається відсутністю бюджетного фінансування і дотаційності в покритті збитків, тобто воно повністю окупає свої витрати за рахунок доходів і в разі тривалої збитковості оголошується банкрутом. Самофінансування є головним принципом розширеного відтворення і розвитку підприємства за рахунок власного прибутку.

Оплата праці забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом і відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації. Встановлюючи посадові оклади для службовців і тарифні ставки для персоналу, керівництво підприємства визначає нормативну вартість робочої сили з урахуванням середніх витрат праці за його нормальної тривалості.

Додаткова заробітна плата дозволяє врахувати складність і кваліфікацію праці, суміщення професій, наднормативну роботу, соціальні гарантії підприємства у разі вагітності або навчання персоналу тощо. Винагорода визначає індивідуальний внесок працівників в кінцеві результати виробництва в конкретні періоди часу. Премія безпосередньо пов'язує результати праці кожного підрозділу і працівника з головним економічним критерієм підприємства – прибутком.

Отже, керівник підприємства може за допомогою перерахованих вище п'яти компонентів оплати праці узгоджувати матеріальну зацікавленість персоналу з економічно можливими витратами на виробництво за статтею “заробітна плата”, застосовувати різні системи оплати праці – відрядну або почасову, формувати матеріальні і духовні потреби персоналу і забезпечувати зростання його життєвого рівня.

Економічні важелі виступають в якості різних способів впливу керівників на персонал для досягнення поставлених цілей. В разі позитивного використання економічних важелів кінцевий результат виявляється в хорошій якості продукції і високому прибутку. Навпаки, в ході неправильного використання економічних законів, їх ігнорування або зневаги до них можна чекати низьких або негативних результатів (збитки, затоварення, неплатежі, страйки, банкрутство).

І ще одна група важелів – соціально-психологічні, які дозволяють встановити призначення і місце працівників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі. Соціально-психологічні важелі управління сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. За своєю сферою використання соціально-психологічні важелі поділяють на соціальні і психологічні (див. табл. 8.3).

Соціальні важелі управління ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. До соціальних важелів відносяться: важелі соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін

досвідом); важелі соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу); важелі морального стимулювання (оголошення подяк, нагородження орденами і медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, турпутівки тощо).

Таблиця 8.3

Соціально-психологічні важелі управління персоналом*

Важіль соціального впливу		Важіль психологічного впливу	
Важіль	Вид	Важіль	Вид
Соціального регулювання	– критика і самокритика; – соціальне планування; – звичаї та традиції; – обмін досвідом	Гуманізації праці	– дизайн робочого місця; використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення; – використання сучасних технічних засобів праці
Соціального нормування	– правила внутрішнього розпорядку; – статuti громадських організацій; – правила службової етики та етикету; – кодекси честі; – форми дисциплінарного впливу	Комплектування трудових колективів	– соціометричне тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованість колективу, психологічну сумлінність
Морального стимулювання	– оголошення подяк; – нагородження орденами і медалями; – присвоєння почесних звань; – надання додаткових соціальних благ	Психологічного спонукання, професійного відбору і навчання	– формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці; – відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваний роботі

* складено авторами розділу на основі [47, 59]

Психологічні важелі управління являють собою важелі регулювання відносин між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних важелів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств.

До психологічних важелів управління відносяться: важелі гуманізації праці (спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо); важелі комплектування трудових колективів (спрямовані на використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованість колективу, психологічну сумлінність тощо); важелі психологічного спонукання (спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи); важелі професійного відбору і навчання (включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваний роботі) [18, 59]

Аналіз наявних підходів до класифікації принципів управління дає змогу виділити групи сучасних найефективніших принципів управління. До першої групи належать принципи технології управлінської діяльності [30, с. 64]:

– цілеспрямованості (розподілу відповідальності або колективної відповідальності; винагороди за результати в досягненні мети; чіткість цілей і завдань);

– узгодження діяльності (раціональні дисциплінарні вимоги; єдиноначальність і колегіальність; системність та плановість; узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, наприклад інтересів споживача; ієрархія влади та відповідальності; дотримання кодексів поведінки; раціональні комунікації);

– забезпечення ефективності діяльності (оптимальний розподіл праці та спеціалізація; економічність; оптимальне поєднання централізації і децентралізації; професіоналізм та його постійне підвищення).

До другої групи належать принципи впливу на поведінку працівників [61, с. 17]:

– активізації діяльності (змагальності, мотивації, відповідальності, створення сприятливої атмосфери);

– забезпечення задоволеності працею (справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіра до людей).

Таблиця 8.4

Загальні та організаційні принципи управління*

Загальні принципи управління		Організаційні принципи управління	
Представник	Принципи управління	Представник	Принципи управління
А. Антонюк	Об'єктивність (науковість); системність; ефективність; оптимальність; плановість; цілеспрямованість; правова захищеність; управлінських рішень; цілісність системи управління	А. Файоль	Розподіл праці, влади (повноваження і відповідальність); дисципліна; єдиноначальність; єдність наряду; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність робочого місця персоналу; ініціатива; корпоративний дух [31]
Г. Осовська	Цілеспрямованість; спланованість; компетентність; дисципліна; стимулювання; ієрархічність	А. Антонюк	Єдиноначальність; ієрархічність; відповідність організації та її працівників; спеціалізація; скалярний ланцюг; рівень повноважень; діапазон управління; делегування повноважень
М. Мартиненко	Взаємозалежність; динамічна рівновага; економічність; наукова обґрунтованість практики менеджменту; ефективність; оптимальність; постійне вдосконалення процесів і методів менеджменту; плановість; єдність цілей; цілісність системи менеджменту; гнучкість організаційних структур	Ф. Хміль	Функціональна дефініція; скалярність (безумовна відповідальність); рівень повноважень; єдиноначальність; безумовна відповідальність; паритет повноважень і відповідальності; делегування повноважень; діапазон управління; пряме керівництво; відповідність завдань [57, с. 57]

* запропоновано авторами розділу на основі [26, с. 188–195; 31; 37, с. 9; 57, с. 57]

До третьої групи належать принципи соціальної спрямованості управління [25, с. 70]:

– корпоративного духу;

– етичності бізнесу;

– постійного вдосконалення управління (управлінське новаторство);

– науковості;

– своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища (ситуативність).

Комплексне застосування цих принципів детермінує адекватне реальній ситуації використання підприємствами сучасних персонал-технологій. Таким чином, принципи є засобами адаптації теоретичних побудов до предметних особливостей конкретної діяльності певного підприємства.

В управлінні персоналом підприємства переважно реалізуються такі сучасні принципи:

– науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва;

– добору, підбору та розстановки кадрів;

– поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації;

– лінійного, функціонального й цільового управління;

– контролю виконання рішень тощо;

– делегування повноважень та відповідальності до кадрів;

– поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Кожне підприємство прагне досягти найвищої ефективності. Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Перед нами стоїть завдання розробки механізму забезпечення ефективного управління. Поняття “механізм” в економічній теорії визначене недостатньо чітко. Більшість дослідників або зовсім не розкривають зміст поняття “механізм”, одразу прив'язуючи його до стратегії [48, с. 58–63], або не акцентують увагу на тому, що механізм – це, насамперед, система. Переважна більшість економістів будь-який організаційно-економічний механізм розглядає як сукупність або послідовність економічних явищ. А. Кульман стверджує, що економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ, і уточнює, що складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вхідне явище, і вихідне явище, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними [28, с. 12].

Румянцев З.П. вважає, що механізм управління являє собою сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на певному етапі задовольняють суспільні, колективні та індивідуальні інтереси і потреби [36, с. 265]. У цьому формулюванні не можна погодитись з включенням до складу механізму управління “організаційних форм і структури управління”. Цікаве тлумачення механізму управління пропонує В.А. Власенко. На його думку, механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища [12, с. 179–185]. Найбільш методологічно чітким можна вважати визначення механізму управління персоналом підприємств, запропоноване В.С. Пономаренком: “Це сукупність форм, структур, методів і систем управління, що поєднуються спільністю мети (доцільна сукупність), за допомогою яких здійснюються узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи” [42]. Перевагою такого трактування є чіткий перелік інструментів, за допомогою яких функціонує система.

Для уточнення терміна “забезпечення” автор звертається до словника української мови: “забезпечувати – створювати надійні умови для здійснення чого-небудь; гарантувати щось”

[51, с. 18]. Відповідно пропонуємо розглядати, механізм забезпечення ефективного управління як суму ефективних його елементів: ефективну систему управління, ефективні процеси управління, ефективні управлінські рішення та ефективний персонал з усвідомленим кінцевим результатом. Важливо при цьому розуміти, що механізм управління має бути як ефективним, так і результативним, тобто, говорячи словами П. Друкера, результативність – наслідок того, що “робляться правильні, потрібні речі” (doing the right things), а ефективне управління є наслідком того, щоб “робити ці речі правильним чином” (doing things right) [17, с. 78].

Ефективне управління можливе, коли не тільки система управління є ефективною, а і процеси управління, що призводять її в дію та реалізують. Функціонування механізму управління, процесів, управлінські рішення визначаються, реалізуються та впроваджуються людьми, управлінцями та персоналом підприємства. Користуючись виведеним правилом про те, що ефективно – це “правильно”, то “правильний” персонал – це персонал, який, в першу чергу, робить правильні дії. Це є можливим за таких умов: відповідність персоналу (рівня знань, навиків, досвіду) завданням та вимогам організації; комплектність штату у відповідності до структури; плинність в межах 3–5 %; лояльність (підтримка, сприйняття працівниками цінностей організації); задоволеність від роботи (позитивне співвідношення вкладу в роботу та нагороди за свої зусилля); залученість (розподілення повноважень); продуктивність праці як на одного працівника, так і команд; низький процент абсентеїзму на одного працівника (відсутності на роботі чи робочому місці); оперативність роботи – процент виконання рішень персоналом в встановлені терміни; якість роботи – відсутність помилок, повторного виконання тієї самої роботи, скарг внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Якщо говорити про ефективність персоналу, це не тільки віддача від його діяльності – результати праці, які отримує підприємство, а цінність персоналу – цінність, яку містить сам по собі персонал (знання, навички, ідеї, потенціал, розробки), позитивний ефект від взаємодії (позитивна атмосфера і робота в команді) та додаткова вартість, яку персонал створює своєю роботою, діями, взаємодією, не збільшуючи при цьому затрат.

Умовою ефективної діяльності персоналу підприємств легкої промисловості є розробка такого управлінського інструментарію, який зможе забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку із цим у рамках дослідження найбільш актуальним є питання щодо розробки механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємств легкої промисловості.

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу); соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства); організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

Відомо, що показниками, за допомогою яких можна оцінити економічну ефективність управління персоналом підприємств, є: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу; вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Ці показники орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як прибуток; обсяг продажів; рентабельність; продуктивність праці персоналу; співвідношення темпів росту продуктивності праці персоналу з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво тощо.

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. [56]. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями в певній галузі. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал E_e (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період P_o до відповідних витрат B :

$$E_e = \frac{P_o}{B} \cdot 100 \%, \quad (8.1)$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств.

На сьогодні зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства. Показником для оцінки соціальної ефективності управління підприємства, по-перше, є стан морально-психологічного клімату в колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в колективі. По-друге, показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів). Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел", може бути визначений за формулою [7]:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \quad (8.2)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності; N – чисельність працівників, які пройшли навчання; V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу; K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

По-третє, ступінь задоволеності персоналу роботою оцінюється на основі аналізу думок і реакції персоналу на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки. Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентоздатністю персоналу; організацією праці; її продуктивністю і оплатою тощо.

Для вивчення руху персоналу на підприємстві розраховуються коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності, загального обороту, які розраховуються за формулами [7]:

– коефіцієнт обороту з прийняття персоналу

$$K_{II} = \frac{Q_{II}}{Q_C} \cdot 100; \quad (8.3)$$

– коефіцієнт обороту зі звільнення

$$K_{3B} = \frac{Q_B}{Q_C} \cdot 100; \quad (8.4)$$

– коефіцієнт плинності персоналу

$$K_{пл} = \frac{\mathcal{U}_{Б.Б.} + \mathcal{U}_{П.Т.}}{\mathcal{U}_C} \cdot 100; \quad (8.5)$$

– коефіцієнт загального обороту

$$K_{const} = \frac{\mathcal{U}_П + \mathcal{U}_Б}{\mathcal{U}_C} \cdot 100; \quad (8.6)$$

де $\mathcal{U}_П$ – чисельність прийнятого персоналу за звітний період; $\mathcal{U}_C$ – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період; $\mathcal{U}_Б$ – чисельність персоналу, який вибув за звітний період; $\mathcal{U}_{Б.Б.}$ – чисельність звільнених за власним бажанням; $\mathcal{U}_{П.Т.}$ – чисельність персоналу, звільненого за порушення трудової дисципліни.

Наступним, автор вважає, доцільно розглянути метод визначення коефіцієнта використання робочого часу [6]:

$$K_\phi = \frac{\Phi_з - П_з}{\Phi_б - П_б}, \quad (8.7)$$

де K_ϕ – коефіцієнт використання робочого часу; $П_з, П_б$ – втрати часу у звітному і в базисному періодах; $\Phi_з, \Phi_б$ – номінальний фонд робочого часу у звітному і в базисному періодах.

Аналіз використання фонду заробітної плати зазвичай розпочинають з визначення економії або перевитрати фонду заробітної плати персоналу підприємства [41]:

$$E_{\phi.з.} = \Phi Z_{зб} - \Phi Z_б, \quad (8.8)$$

де $E_{\phi.з.}$ – економія або перевитрати фонду заробітної плати; $\Phi Z_{зб}$ та $\Phi Z_б$ – звітний та базисний фонд заробітної плати.

Для оцінки загальних результатів виробничої діяльності використовують показники продуктивності праці і показник середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника, враховуючи виплати з фонду заробітної плати та з фонду матеріального заохочування. У випадках, коли аналізують використання засобів лише з фонду заробітної плати, показник середньої заробітної плати розраховується без урахування виплат з фонду матеріального заохочення.

Розпочинається аналіз із так званого коефіцієнта випередження зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати, що відповідає співвідношенню між темпами зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати в цьому періоді [41]:

$$K_{випер} = \frac{J_{н.п.}}{J_{с.з.}}, \quad (8.9)$$

$$J_{в.з.п.} = \frac{Z_{в.п.}}{Z_{в.м.}}, \quad (8.10)$$

де $K_{випер}$ – коефіцієнт випередження росту продуктивності праці над ростом середньої заробітної плати; $J_{в.з.п.}$ – індекс витрат заробітної плати на одиницю продукції; $Z_{в.п.}$, $Z_{в.м.}$ – витрати заробітної плати на одиницю продукції, відповідно в поточному і минулому роках; $J_{н.п.}$ – індекс продуктивності праці; $J_{с.з.}$ – індекс середньої заробітної плати.

Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати визначає економії або перевитрати фонду заробітної плати, що можуть бути визначені за допомогою наступної формули [41]:

$$E_{\phi} = (Z_3 - Z_m) \cdot ЧП_3, \quad (8.11)$$

де E_{ϕ} – економія або перевитрати фонду заробітної плати; Z_3 , Z_m – середня заробітна плата відповідно в звітному і в минулому періодах; $ЧП_3$ – звітна чисельність персоналу в звітному періоді.

Очевидно, що склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недоліки описуються у таких термінах, як задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність персоналу, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків тощо. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; за кожним з них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства: плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності колективу підприємства), висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з персоналом, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці; співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій персоналу; надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвочасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни); рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження персоналу); рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності персоналу підприємства), він дозволяє судити про організаційний порядок на підприємстві і його організаційну культуру; укомплектованість складу персоналу. Вона оцінюється кількісно шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом); якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи персоналу підприємства.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства свідчать про різноманіття обумовлених показників, а отже, про трудомісткість їхнього розрахунку і невизначеність кінцевого результату. Тому існує потреба у комплексному підході до оцінки такої ефективності одночасно з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності і якості праці персоналу, організації його роботи.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значущості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у наступному: за допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства (перелік таких показників встановлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної і оперативної звітності); задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів; за допомогою зазначених показників, критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і

рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні і організаційні показники з урахуванням їх важливості.

Чисельні значення критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів визначаються з фінансових документів, форм статистичної і оперативної звітності і розраховуються як відсоткове відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного:

$$X_i = \frac{P_{\phi i}}{P_{\delta i}} \cdot 100 \%, \quad (8.12)$$

де X_i – процентне відношення i -го часткового показника ефективності, %; $P_{\phi i}$ – фактичне значення i -го показника кінцевого результату за звітний період; $P_{\delta i}$ – базисне значення i -го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період.

Критерій X_i свідчить про ступінь досягнення фактичного кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання) [6].

Для того, щоб критерії більш об'єктивно відображали результати ефективного управління персоналом підприємства, не перекривали один одного, їх попередньо корегують:

$$\Pi_i = f(X_i), \quad (8.13)$$

де Π_i – чисельне значення скорегованого i -го показника кінцевого результату, %; $f(X_i)$ – математична функція корегування i -го показника.

При цьому використовують чотири залежності: лінійна висхідна ($\Pi = X$), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а в разі недовиконання приймається його фактичне значення (має відношення до соціальних показників); лінійна низхідна ($\Pi = 200 - X$), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрати ресурсів нараховується менша кількість балів. Ця функція застосовується для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн товарообігу, фонд заробітної плати, плинність персоналу, втрати робочого часу; піраміда, коли заохочується тільки 100-відсоткове досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому чисельне значення скорегованого показника до 100 % визначається за формулою $\Pi = X$, а при $X > 100$ % – за формулою $\Pi = 200 - X$; лінійна зворотна (штрафні санкції) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою $\Pi = -X$, коли чисельне значення такого показника призводить до негативних явищ у діяльності підприємства (наприклад, розкрадання матеріальних цінностей, виробничий травматизм, порушення трудової дисципліни). Ці показники не плануються, а враховуються як штрафні санкції.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом підсумовування часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства [6].

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значущості функцій керівництва:

$$\text{ЧП}_i = \Pi_i \cdot B_i, \quad (8.14)$$

де ЧП_i – значення i -го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали; Π_i – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %; B_i – ваговий коефіцієнт i -го часткового показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності. Він також вводиться для усунення розбіжності інтересів підприємства, колективу і кожного працівника. Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи.

Вони визначаються методом експертних оцінок, шляхом ранжирування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. При цьому для окремих показників кінцевих результатів діяльності підприємства доцільно зафіксувати певне значення частки в розмірі не менш 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися пріоритет результатів економічного розвитку підприємства.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (у балах) визначається за формулою:

$$E_{yn} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \cdot 100 \% , \quad (8.15)$$

де n – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення: якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним; якщо воно знаходиться у діапазоні 95–100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані усі можливості); якщо воно знаходиться у діапазоні 100–105 балів і виконані усі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим; якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає у можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

Отже, виходячи з наведених показників, автор зосереджує свою увагу на тих, за допомогою яких можна буде провести точний аналіз ефективності управління на окремих підприємствах легкої промисловості Вінницької області з використання персоналу, раціональності підвищення середньої заробітної плати, аналізу продуктивності праці, та які дозволять виявити проблемні, вузькі місця і намітити заходи з розробки механізму забезпечення ефективного управління персоналом (див. табл. 8.5).

Сучасна управлінська концепція повинна враховувати особливості ринкової економіки. Україна стоїть на шляху до створення громадянського суспільства як дієвої сили, а управління персоналом підприємства як частини цього суспільства має розглядатися як важливий елемент соціального розвитку.

Слід сказати, що ця мета доволі складна й вимагає вирішення низки завдань:

- актуалізація у вітчизняній теорії та практиці управління персоналом сучасних ідей і методів усіх наукових шкіл із їх попередньою адаптацією;
- підвищення рівня організаційної культури та якості трудового життя;
- введення системного підходу в управлінні персоналом, відхід від спрощеного “кадрового” розуміння персоналу;
- покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок повного використання й розвитку потенціалу персоналу – як індивідуального, так і групового;
- підвищення рівня самооцінки та самоповаги персоналу, впровадження методів розвиваючого управління, спрямованого на актуалізацію потреб людини в самореалізації та професійному зростанні.

Таблиця 8.5

Показники для аналізу ефективності управління персоналом на підприємствах*

Показник	Формула
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	$K_{\Pi} = \frac{Ч_{\Pi}}{Ч_{\text{с}}} \cdot 100 \%$
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{с}}} \cdot 100 \%$
Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{в.б.}} + Ч_{\text{п.т.}}}{Ч_{\text{с}}} \cdot 100 \%$
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{\text{const}} = \frac{Ч_{\Pi} + Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{с}}} \cdot 100 \%$
Коефіцієнт економії витрат на заробітну плату	$K_{\text{ЕЗП}} = \frac{\Phi \text{ЗП}^{\text{пл}}}{\Phi \text{ЗП}^{\text{ф}}}$
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	$K_{\text{випер}} = \frac{J_{\text{пл.}}}{J_{\text{с.з.}}}$
Коефіцієнт співвідношення витрат заробітної плати до витрат на матеріали	$J_{\text{в.з.п.}} = \frac{З_{\text{в.п.}}}{З_{\text{в.м.}}}$

* складено авторами розділу на основі [6, 58]

Вирішення цих завдань обумовлює необхідність розробки механізму забезпечення ефективного управління персоналом, що цілеспрямовано впливає на забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому, а отже, на підвищення стимулювання й мотивації та зацікавленості кожного працівника в реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

8.2. Оцінка факторів і критеріїв мотивації персоналу суб'єктів ринку праці

Економічна основа реалізації потенційних можливостей персоналу включає процес задоволення матеріальних, соціальних і культурних потреб персоналу. Цей процес безпосередньо пов'язаний зі створенням умов для нормальної життєдіяльності працівників та їх розвитку. Споживання матеріальних благ забезпечує щоденне відтворення життєвих сил працівника, споживання соціальних і культурних послуг, створює можливості для його розвитку.

Рациональне використання і розвиток персоналу полягають в більш повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

Ефективній реалізації персоналу підприємства сприяє встановлення науково-обґрунтованих норм праці; своєчасний перегляд їх залежно від умов виробництва; проведення атестації і раціоналізації робочих місць; визначення необхідної кількості і скорочення зайвих робочих місць; навчання персоналу; впровадження передових методів організації праці; використання гнучких графіків роботи [54].

На процеси формування і використання кадрового потенціалу впливає ціла низка зовнішніх і внутрішніх (по відношенню до самого підприємства) чинників (рис. 8.1).

До зовнішніх чинників, що впливають на реалізацію потенційних можливостей персоналу підприємства, можна віднести наступні групи чинників.

1. Суспільно-політичні чинники. Політичній зайнятості, що тривалий час проводиться в нашій країні, були властиві екстенсивні тенденції (спрямованість на максимальне збільшення

попиту на робочу силу, розширення суспільного фонду робочого часу та ін.), які часто перешкоджали підприємствам здійснювати підбір персоналу на робочі місця. При цьому, на наш погляд, не враховувалися інтереси як підприємства, так і його працівників. Зміцнення ж позиції приватної форми власності у 1990 р., інтенсивність руху працівників на зовнішньому ринку праці, надання державної підтримки незайнятому населенню створюють об'єктивні передумови для формування якісного кадрового потенціалу і його ефективного використання на підприємстві [54].

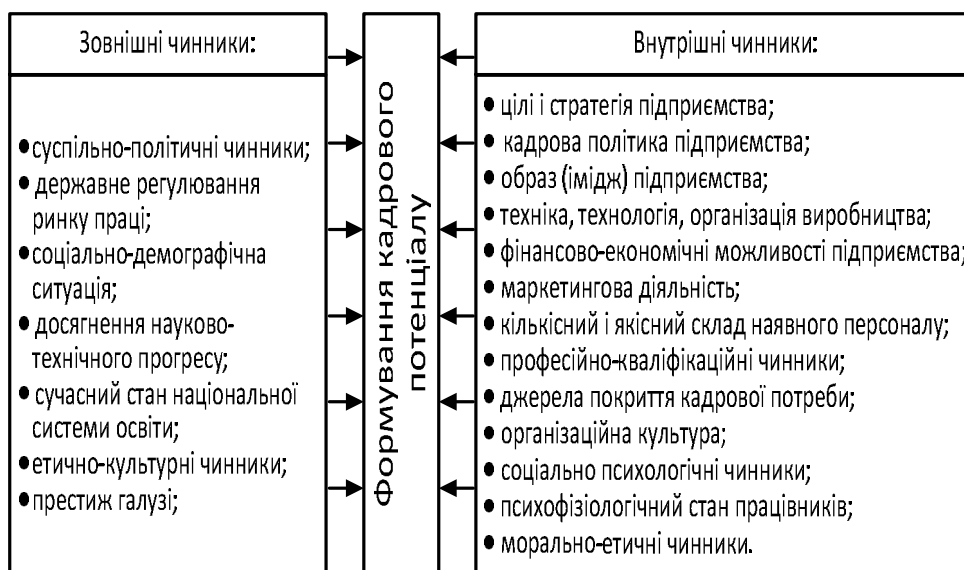


Рис. 8.1. Чинники, що впливають на реалізацію потенційних можливостей персоналу підприємства

* складено авторами розділу на основі [16, с. 108–109, 136–139; 42, 246–249; 54]

2. Державне регулювання ринку праці. Не дивлячись на загальне визнання ринку як системи, що самоорганізовується, його ефективне функціонування неможливе без державного втручання. Державне регулювання процесів формування кадрового потенціалу на сьогодні день здійснюється на основі законодавчих, адміністративних і економічних методів.

3. Соціально-демографічна ситуація характеризує склад і структуру, а також форми і інтенсивність руху кадрів як усередині підприємства, так і за його межами. В умовах дефіциту професіоналів стає особливо актуальним збереження, розвиток і максимально ефективного використання вже наявних кадрів і забезпечення припливу молодих, ініціативних і висококваліфікованих “свіжих” сил з наявних трудових ресурсів.

4. Досягнення науково-технічного прогресу (НТП). Введення нових технологій і нового устаткування, освоєння нових видів продукції в умовах жорсткої конкурентної боротьби обумовлюють постійне оновлення теоретичних і практичних знань працівників підприємства у зв'язку зі зміною обсягів і змісту виконуваних ними функцій. Це враховується в ході набору нових працівників на роботу або під час розробки систем стимулювання праці, а також кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства.

5. Сучасний стан національної системи освіти. Доступність освіти, кількість освітніх установ, зміст професійних освітніх програм, переваги і недоліки форм професійного навчання в країні, вартість професійного навчання, з одного боку, а також моделі службової кар'єри, положення про навчання кадрів, плани підвищення кваліфікації кадрів, зміст контрактів **про найом**,

моделі робочих місць (посад), прийнятність умов прийому і навчання в коледжах і вищих навчальних закладах, з другого боку, впливають на рішення керівництва підприємств про найм нових робітників, які відповідають усім вимогам, що пред'являються, або про вкладення засобів підприємства в розвиток власного кадрового потенціалу.

6. Етично-культурні чинники. Цінності, що виробляються суспільством, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії працівника і визначають його поведінку, без якого-небудь видимого примушення, обумовлюють виникнення соціальних норм, що базуються на здоровому економічному глузді, проте враховують етичні аспекти управління персоналом і процеси формування і використання кадрового потенціалу підприємства.

7. Престиж галузі. Потрібно відзначити, що окремі галузі економіки розвиваються нерівномірно. Це пов'язано з різними рівнями прибутковості діяльності галузей, що визначає диференціацію у рівнях оплати праці. Саме рівень заробітної плати визначає престиж галузі на ринку праці. На сьогодні в Україні найбільш престижними за цим критерієм є фінансова діяльність і авіація. Престижність галузі визначає умови й можливості залучення персоналу, реалізацію програм розвитку персоналу, наявність сучасних методів управління персоналом.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на використання потенційних можливостей персоналу підприємства, слід віднести:

1. Цілі і стратегія підприємства (наявність стратегічного планування на підприємстві, стратегічні кадрові програми та вибір раціональних методів цінової стратегії).

2. Кадрова політика підприємства визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу, основна мета якої зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення його функціонування.

3. Образ підприємства, тобто мається на увазі імідж підприємства, який впливає на відношення працівників до будь-якого підприємства. Наскільки воно вважається привабливим як місце роботи та можливі перспективи просування у службовій діяльності.

4. Техніка, технологія, організація виробництва та праці сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства.

5. Фінансово-економічні можливості підприємства, які зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.

6. Маркетингова діяльність полягає у формуванні реальної величини попиту, який визначає, за допомогою маркетингового аналізу, дослідження та прогнозу, необхідну чисельність працівників на підприємстві. Відповідно, чим вищий рівень професіоналізму працівників, тим краща задоволеність споживачів.

7. Кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його зміни в перспективі.

8. Професійно-кваліфікаційні фактори – рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

9. Джерела покриття кадрової потреби – аналіз потреб, різноманітність професійних програм, планування трудової кар'єри, підготовка резерву керівників.

10. Організаційна культура – відповідальність працівників, яка ґрунтується на свідомому добровільному виконанні правил поведінки відповідно до їх трудових функцій та обов'язків. На організаційну культуру підприємства впливає організація праці, рівень матеріального та морального стимулювання, рівень виховної роботи та рівень самосвідомості членів колективу.

11. Соціально-психологічні фактори включають оперативну соціально-виробничу інформованість членів колективу, психологічну сумісність та особистісні якості персоналу.

12. Психофізіологічний стан працівників – вік, стан здоров'я, особисті якості людини є майже вирішальними у досягненні високої продуктивності та залежать від задоволення основних потреб працівників.

13. Морально-етичні фактори. Моральний клімат у колективі та моральне стимулювання працівників. Чим вища моральність та відповідна етика на підприємстві, тим продуктивніше та ефективніше діятиме колектив у процесі діяльності.

Отже, всі перераховані фактори одночасно впливають на конкурентні переваги персоналу підприємства. У свою чергу, найвпливовішим фактором в умовах ринкової економіки є освіта, яка представляє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї, підприємства і суспільства та є одним із головних чинників якості персоналу.

З розвитком соціальних відносин у суспільстві змінюються й потреби персоналу підприємства. Достатньо важко визначити, які потреби є провідними в мотиваційному процесі конкретної людини в певних умовах. Хоча самі потреби знаходяться в мінливому взаємозв'язку і можуть суперечити одна одній, однак в будь-якій ситуації у будь-якої людини існують мотиви, які направляють і орієнтують її. Перевага тих чи інших орієнтирів в діяльності впливає на вибір індивідом своєї поведінки. Цілей та мотивів у людини може бути багато, і від їх характеру залежить вибір засобів і шляхів їх досягнення. Знання мотивів, потреб і очікувань від роботи дозволяє сформувати правильну трудову поведінку персоналу за допомогою стимулювання.

Стимулювання трудової діяльності працівників підприємства є основним критерієм результативності праці персоналу підприємства. Тому результативність діяльності працівника потрібно розглядати і оцінювати виключно в руслі стимулюючої політики підприємства. В нових економічних умовах механізм оцінки значно розширює свої кордони та інструменти для підвищення економічної ефективності працівників та вдосконалення їх професійних навиків і знань, встановлення тісної та адекватної залежності між результатами та ступенем їх винагороди, узгодження результатів праці з цілями підприємства на основі чітких критеріїв та стандартів кількісної і якісної оцінки праці.

До складу стимулюючих заходів можуть входити і заходи психологічного нематеріального характеру, зокрема: участь у системі оцінки результатів праці; проведення урочистих зібрань; реалізація програм гуманізації праці; збагачення змісту праці та підвищення її якості; суміщення функцій робітників основного і допоміжного виробництва; групування різноманітних операцій; розвиток колективних форм організації праці; розвиток виробничої демократії; підвищення рівня інформованості колективу; забезпечення відкритості внутрішньоорганізаційної діяльності; інтенсифікація професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили; залучення працівників до управління виробництвом.

Автором запропоновано систему заходів стимулювання працівників, що включає три групи методів (див. **рис. 2.7**).

Як бачимо, кількість заходів є великою, тому їх число та спрямування обираються з урахуванням ряду чинників, основними з яких є: чисельність і структура персоналу, соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцем, поточні результати господарської діяльності та етап життєвого циклу підприємства. Проте, крім названих чинників, існує ще ряд інших, вплив яких обов'язково необхідно враховувати під час проведення мотивації чи стимулювання працівників. Та оскільки, на основі нашого аналітичного дослідження, ми стверджуємо, що мотивація і стимулювання є нетотожними поняттями, то необхідно і розмежовувати чинники впливу на них.

Отже, на систему стимулювання працівників та вибір заходів її реалізації мають вплив:

1) на мегарівні: міжнародне трудове законодавство; конкуренція на світовому ринку праці; відкритість іноземних ринків праці; візовий режим переміщення громадян; вимоги до кваліфікації робітників за кордоном;

2) на макрорівні: стан національної економіки; законодавство у сфері регулювання зайнятості та оплати праці; модель ринку праці держави; рівень конкурентоспроможності робочої сили на національному ринку праці; фіскальна політика держави; рівень міграції робочої сили;

3) на мезорівні: середній рівень оплати праці робітників у регіоні та у сфері діяльності; рівень конкуренції на регіональному ринку та місце підприємства на ньому; рівень попиту і пропозиції робочої сили на регіональному ринку праці;

4) на мікрорівні: обрана стратегія діяльності підприємства; фінансовий стан підприємства; етап життєвого циклу підприємства; ступінь впливу людського фактора на економічні результати діяльності підприємства; методи управління персоналом; організаційна форма та

форма власності підприємства; особисті якості керівника та власника; рівень освіти та кваліфікації працівників; характер виконуваної роботи; рівень плинності персоналу на підприємстві; внутрішньокорпоративний клімат; ставлення до праці робітників [23].



Рис. 8.2. Система стимулювання працівників підприємства
* складено авторами розділу на основі [7, с. 12; 49, с. 45–51]

На сьогодні широко розповсюджений комплексний погляд на характер оцінки персоналу як на деякий багатоплановий екзамen, де на рівні з професійними даними і спеціальними навиками тестується також “творчий потенціал”, “перспективи зростання” та інші подібні особистісні якості працівника.

Принципово цінним у використанні індивідуального підходу до оцінки працівників є подолання існуючих проблем в тому, що компетентність спеціаліста ґрунтується виключно на професійних навиках, рівні кваліфікації і відповідному рівні знань. Такий спрощений погляд на компетенцію працівників зневажає індивідуально-психологічний стан поведінки людей, який в тому числі відображається на їх здатності до інноваційної діяльності, знижує значимість оцінки в розвитку персоналу, а значить, у формуванні його конкурентних переваг. Тому бачиться закономірним, що сучасна концепція клірингу, передусім, передбачає супроводження кожного працівника підприємства психологічним паспортом, що дозволяє знати його особливості і прагнення. В той же час кожне робоче місце (посада) забезпечується професійною програмою, яка, з одного боку, пред'являє свої вимоги до працівника, а з іншого – розкриває свої можливості для працівника на цій посаді. Ці можливості є не що інше, як різноманітні стимули, які завжди повинні відповідати індивідуальним характеристикам працівників.

Оцінка охоплює всі можливі параметри, характеризуючи особистість і діяльність працівника. Основою для такого нововведення стала головна ідея дослідження про принципову

залежність між етапами і предметом оцінки персоналу, з однієї сторони, з конкретними стадіями формування і елементами системи стимулювання, які є результатом мотиваційної політики менеджменту підприємства, з іншої. На всіх етапах кадрової політики підприємства, робота має бути спрямована на вивчення перспектив і оцінку діяльності працівників та синхронізована з втіленням мотиваційної політики підприємства, що підтверджує наше початкове бачення про правомірність і ефективність оцінки персоналу тільки в системі його мотивації (стимулювання). Така взаємозалежність на різних стадіях життєдіяльності підприємства (його персоналу) представлена в таблиці 8.6.

Таблиця 8.6

Етапи і стадії формування оцінки персоналу підприємства *

Задачі менеджменту організації	Планування персоналу	Набір, навчання та розподіл кадрів	Організація (регламентація) робочого процесу у відповідності з цілями підприємства	Підведення підсумків виконання індивідуальних завдань
Етапи формування оцінки персоналу	Розрахунок (моделювання) необхідності в персоналі (кількісний і якісний склад, професійний та інтелектуальний рівні, віковий і соціальний статус тощо)	Збір і аналіз інформації (створення бази даних, характеризуючої професійні знання і вміння, ступінь кваліфікації, громадські пріоритети і індивідуально-психологічні якості працівників)	Контроль (з використанням механізму зворотного зв'язку) її трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників в процесі роботи	Оцінка результатів колективної (у складі відповідної команди) і особистої діяльності працівників
Стадії формування мотиваційної політики	Прогнозування майбутніх мотиваційних прагнень працівників	Визначення комплексу стимулюючих факторів (індивідуальних та групових) і затвердження системи стимулювання на певний трудовий цикл (період виконання визначених завдань)	Корегування (стабілізація, підсилення, розширення та ін.) стимулюючих дій для безумовного та своєчасного виконання поставлених цілей (у випадку підтвердження їх актуальності в процесі роботи)	Розподіл матеріальних і нематеріальних винагород адекватно ступеню (обсягу) виконання індивідуальних завдань та індивідуального вкладу в колективний результат

* складено авторами розділу на основі [9; 21; 40, с. 114]

Комплексний характер оцінки працівників, який розглядається, обумовлений тим, що характеризує всі етапи життєдіяльності персоналу. Але оцінка будь-якого з параметрів стану персоналу не буде ефективною, якщо у своєму підході не передбачити стимулу трудової діяльності працівника, виходячи із концепції системної мотивації. Це твердження показує основний принцип функціонування комплексної оцінки працівників [40, с. 114].

Функціонування комплексної оцінки персоналу допомагає здійсненню мотиваційних очікувань працівника, у тому числі найвищого рівня, отже пов'язане з безперервним інтелектуальним та емоційним вдосконаленням його особистості. Цьому сприяє формування на підприємстві культури інноваційного типу [33, с. 99–104].

Одним із компонентів комплексної оцінки персоналу є заробітна плата, що відповідає затратам праці, її якості і отриманим результатам. Заробітна плата при правильній організації забезпечує прямий і безпосередній зв'язок прибутків з кількістю і якістю затраченої праці. Саме з допомогою заробітної плати оцінюється і кваліфікація працівників, і складність ви-

конаних ними робіт, і обсяг, і якість вироблених матеріальних благ, наданих послуг. За допомогою заробітної плати оцінюються результати не тільки індивідуальної, але і колективної праці, а також підприємства в цілому [21].

На основі механізму мотивації, можна виявити першочергові потреби персоналу і об'єднати їх із цілями підприємства, щоб працівник бачив вигоду – стимул до більш високого результату, за допомогою задоволення своєї потреби. Тому мотивація праці тісно пов'язана з їх результатами, що передбачає забезпечення комплексу заходів матеріальної, моральної та соціальної спрямованості, які впливають на ступінь активної діяльності персоналу у виробничому процесі. Скорегувавши мету персоналу і підприємства, персонал отримує винагороду за свою діяльність не лише в матеріальному плані, але й задовольняє інші потреби (такі як визнання, повагу, відчуття духу колективу тощо).

Враховуючи вищесказане для більш глибокого розуміння поєднання мотивів, стимулів і оцінки результатів праці, автор пропонує розглянути наступний взаємозв'язок (рис. 8.3).

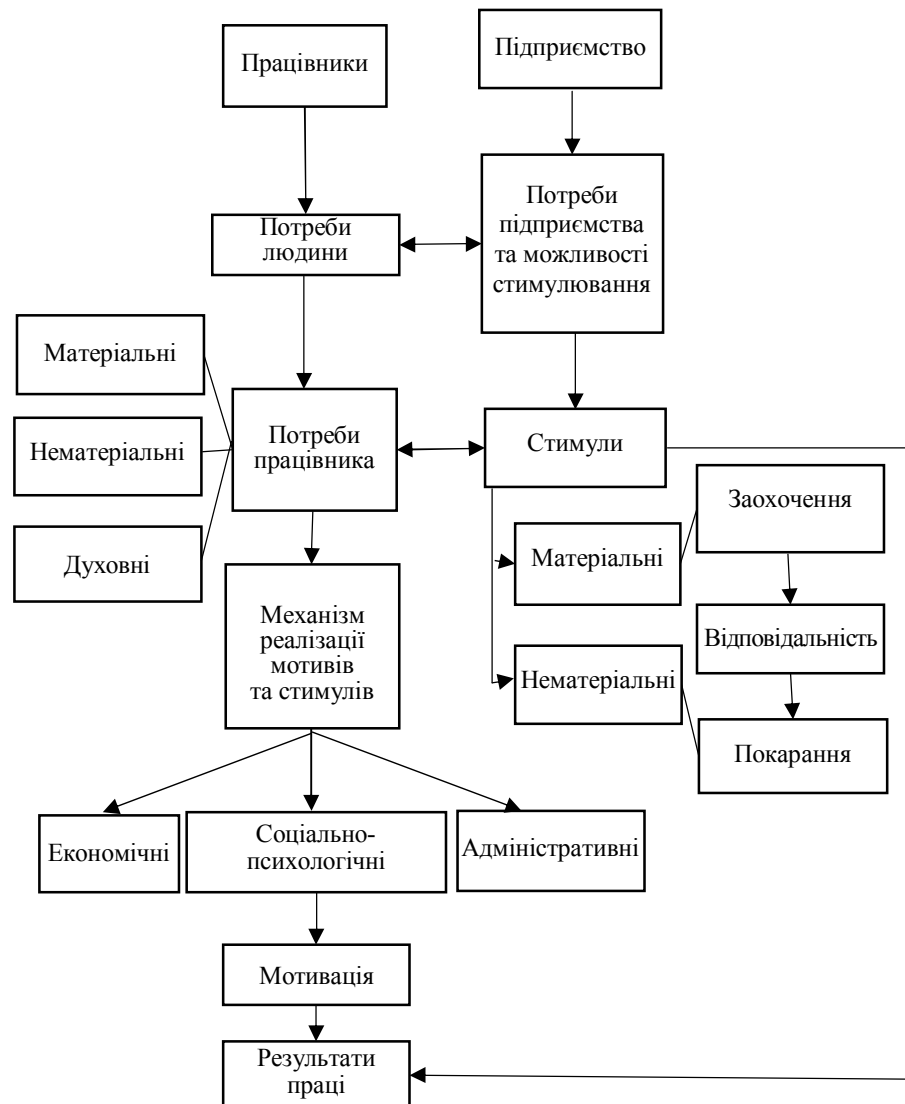


Рис. 8.3. Взаємозв'язок мотивів, стимулів і результатів праці*

* розроблено авторами розділу на основі [10, с. 42–47; 22]

Потреби, мотиви, стимули працівника і підприємства тісно взаємопов'язані, саме від них залежить результативність праці як працівника, так і організації в цілому. Щоб спростити зусилля і зробити результати праці персоналу більш ефективними, використовують механізм реалізації мотивів і стимулів. Цей механізм взаємопов'язаний з мотивацією, вона, в свою чергу, має ряд методів, діючих на результативність праці: економічні (відрядна і погодинна оплата праці, премії за раціоналізацію, оплата навчання, участь у прибутку, виплати за оптимальне використання робочого часу); соціально-психологічні (доплати за стаж, пільгове стимулювання, премії); адміністративні (гнучкий робочий графік, збагачення праці, охорона праці, поліпшення якості праці, відгули, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні, оцінка результативності).

Враховуючи ці аспекти, отримуємо результати праці, які пов'язані з інтересами працівників і стимулами, які надає підприємство. Важливо відзначити, що на рисунку мотиви, інтереси відзначені як довгострокові і поточні, що є трудовою концепцією працівника (ТКП) [22]. Так, враховуючи ТКП і детально вивчивши її, підприємство зможе більш цілеспрямовано і ефективно формувати системи стимулювання праці при певному механізмі мотивації. Знаючи трудову концепцію працівника, підприємство зможе стимулювати їх діяльність, а також спиратися на результати праці, які в майбутньому стануть базою для стимулювання працівників підприємства [22].

Різноманітні методи управління персоналом повинні орієнтуватися на ефективність матеріалів і фінансових затрат у досягненні організаційних цілей. Через те, в ході розробки методів управління персоналом потрібно приділяти більше уваги проблемі оцінки ефективності управління, що мають важливе практичне значення. Говорячи про проблеми ефективності управління персоналом, потрібно з'ясувати, що являють собою витрати на персонал і що розуміється під економічним ефектом.

Вартість оплати праці включає в себе оплату виконаної роботи, премій та інших грошових нагород, витрат підприємств на соціальне забезпечення, професійне навчання та інші витрати, вартість оплати праці буде зростати за рахунок появи нових працівників, що мають більш високу кваліфікацію, додаткових затрат на перепідготовку кадрів, організацію відпочинку тощо. Витрати на робочу силу є не частиною авансованих затрат, виражених в кількісних показниках, а фактичними витратами підприємства на заробітну плату в поточному періоді.

Окрім витрат на робочу силу під час оцінки ефективності використовується показник ефекту від цієї діяльності. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства слугує для отримання додаткового результату від виробничої діяльності. Ефективність управління може знайти своє вираження в наступному: збільшення випуску продукції як наслідок зростання продуктивності праці і підвищення її якості; задоволення працею, якщо робота з персоналом будувалась з урахуванням соціальних моментів в трудових відносинах; відносна економія засобів за рахунок скорочення строків навчання через підбір професіонально підготовлених працівників.

Для оцінки економічної ефективності від мотивації персоналу автор пропонує конкретизувати і визначити, що саме потрібно проаналізувати. По-перше, це досягнення певного кінцевого результату діяльності за допомогою спеціально підібраного, навченого і мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики. Загальний економічний ефект можна розглядати як результат усієї господарської діяльності підприємства. Підвищення ефективності може бути досягнуто або шляхом скорочення витрат для отримання того ж обсягу виробництва, або за рахунок уповільнених темпів збільшення витрат над темпами зростання результату, який збільшується за рахунок використання існуючих ресурсів.

Для оцінки ефективності управління персоналом в механізмі забезпечення ефективного управління, пропонується враховувати ефекти, які виникають в ході збільшення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і при навчання персоналу. Окремі показники ефективності визначаються за формулами:

1. Ефект від зменшення плинності кадрів:

$$E_{ПК} = Z_H \cdot P(K_{П1} - K_{П2}), \quad (8.16)$$

де Z_H – витрати на нового працівника – $Z_H = Z_{ВП} / P_{БК}$, $Z_{ВП}$ – витрати на відбір персоналу, $P_{БК}$ – чисельність відібраних кандидатів, P – середньоспискова чисельність працівників, $K_{П1}$ – коефіцієнт плинності кадрів до і після запровадження забезпечувальних систем.

2. Ефект від навчання та подальшого суміщення професій:

$$E_{НВ} = Z_{ЗП} \cdot P_{СП} \cdot N - B_{НВ}, \quad (8.17)$$

де $Z_{ЗП}$ – витрати на заробітну плату на одного працівника в місяць, $P_{СП}$ – чисельність працівників, що навчилися новим професіям, N – календарний період, за який визначається ефективність, $B_{НВ}$ – витрати на навчання.

3. Ефект від збільшення продуктивності праці:

$$E_{П} = P \cdot D \cdot (П_2 - П_1), \quad (8.18)$$

де P – чисельність працівників, D – кількість робочих місяців в рік, $П_1, П_2$ – продуктивність праці (обсяг реалізованої продукції/чисельність працівників) до і після запровадження заходів, що забезпечують ефективне управління персоналом.

4. Сумарна ефективність управління персоналом:

$$\sum_{i=1} E_i = E_{П} + E_{НВ} + E_{ПК}. \quad (8.19)$$

По-друге, це досягнення цілей, поставлених перед управлінням мотивацією з мінімальними затратами. Ефективність характеризується не тільки результативністю діяльності, а й її економічністю, досягненням певного результату з мінімальними затратами. Під час оцінки системи управління персоналом можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, але й економічності самої системи. Ефект управління персоналом можна оцінити відношенням рівня фактичного стану трудового потенціалу до запланованого.

Трудовий потенціал складається з багатьох компонентів, головними з яких є здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, мотивація, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу та ін. Здоров'я працівника характеризується середньою тривалістю життя, часткою інвалідів, смертністю за віковими групами залежно від різних причин, розміром та часткою витрат на охорону здоров'я тощо. Моральність визначається його релігійністю, ставленням до інвалідів, дітей, престарілих, показниками соціальної напруги, злочинності тощо. Одним з найвагоміших критеріїв, які характеризують сукупний трудовий потенціал підприємства, є рівень освіти та професійної підготовки персоналу. Високий рівень освіти значної частини населення, як і достатній рівень професійної підготовки сукупної робочої сили, є важливим і активним чинником економічного зростання країни, одним з основних індикаторів рівня людського розвитку і соціалізації економіки [15].

Наслідком плинності кадрів, в свою чергу, буде підвищення у працівників такого мотиваційного фактора як потреба у безпеці. Ефективність таких методів управління персоналом, як підвищення кваліфікації працівників, підготовка і перепідготовка кадрів, може бути оцінена в результаті інтенсивного професіонального і службового просування працівників в процесі трудової діяльності.

Ефективність процесу управління персоналом має визначатися також через оцінку прогресивності самої системи управління, рівня технічної оснащеності праці, кваліфікації працівників.

По-третє, це вибір найбільш ефективних методів управління персоналом, що забезпечують результативність самого процесу управління. Однак, різні підприємства мають різний ступінь свободи у виборі методів управління персоналом і можливості реалізації альтернативних варіантів.

У формуванні підходів ефективного використання і управління персоналом підприємства доцільно використовувати принципи соціального обміну, адже вони зорієнтовані на соціальну поведінку людей та взаємовідносини між ними. Якщо основою взаємовідносин будуть цінності високого порядку, зумовлені достатнім рівнем корпоративної культури, то вони стимулюватимуть діяльність, якщо навпаки, то гальмуватимуть, тобто вплив людини на людину буде негативним. Власне, через призму взаємообміну, взаємовпливу людей проявляється соціалізація, тобто активна участь людини у суспільстві, тому роль соціального статусу для людини стає визначальною. Отже, працівники мають свободу вибору форми здійснення соціального обміну. Основними принципами процесу соціального обміну є такі: залежно від розміру вигоди, отримуваної однією особою від іншої, буде здійснюватися відповідний вид діяльності; зі збільшенням кількості винагород людини під час обміну з іншою ймовірність наступних актів такого обміну зростає; із наближенням часу винагороди ціна певного виду діяльності та ймовірність його здійснення знижується; у такому обміні поступово зростає значення соціальних цінностей і норм. Процес регулювання таких обмінних угод базується на особистій доцільності, взаємовигоді та взаємоефективності, єдності, взаємоузгодженості оплати та винагороди тощо [20, с. 368].

Ефективність сучасної концепції забезпечення ефективного управління персоналом підприємства визначатиметься великою мірою об'єктивністю положень, які покладено у її основу. А об'єктивність, в свою чергу, залежатиме від використання основних постулатів законів, що регулюють суспільне життя, поширених теорій в системі управління персоналом та основних тенденцій розвитку суспільства. У цьому контексті доцільно звернутися до загальних соціальних законів, зокрема, до закону співвідношення соціальної структури й структури здібностей, основна ідея якого говорить про те, що структура психологічних здібностей людини повинна відповідати структурі соціальної стратифікації і структурі управління, тому ефективне вирішення проблем соціального управління залежатиме від оптимізації цих структур. У плані соціалізації та гуманізації праці варто послуговуватися також принципами закону відповідності соціальних ролей і соціальних функцій, за якими соціальні ролі, зокрема й посади, повинні відповідати своїм найменуванням і функціям, оскільки порушення цього правила матиме негативні наслідки – порушення встановлених функцій, що негативно позначиться на всій діяльності і не тільки підприємства через дисбаланс, який неминуче призводить до безладу.

Сутнісно-якісні зміни у структурі потреб людини як основі для вибору засобів стимулювання відображає закон зростання потреб, який віддзеркалює еволюцію потреб і проводить паралель між потребами людини і розвитком суспільного виробництва, підкреслюючи, що сьогодні домінують потреби у розвитку здібностей людини, творчому характері праці. Важливим доповненням до названого закону є закон насичення потреб, за яким простежується ідея розвитку потреб відповідно до їх задоволення та зміни цінностей людини на кожному етапі життєвого циклу. Універсальним законом в сенсі побудови ефективної мотиваційної політики є закони розвитку людини (закон розвитку людини економічної, соціальної), які відображають “внутрішню необхідність, сталі й суттєві зв'язки між потребами та інтересами людини, з одного боку, і їх задоволенням у процесі створення матеріальних і нематеріальних благ та їх споживання, з іншого, внаслідок яких упродовж існування людської цивілізації в соціально-біологічній сутності людини поступово посилюється соціальна сторона і формується всебічно розвинена особистість, соціальна людина” [20, с. 247].

Кожен працівник крім визначених умов трудової діяльності на підприємстві має також і свої особистісні стимули та мотиви, що спонукають до повсякденного виконання своїх обов'язків. Так, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань із багатьох сфер: економіки, психології, соціології, фізіології та дослідження особистості у поєднанні з індивідуаль-

ними знаннями, навичками, освітнім рівнем, психологічним та матеріальним станом тощо. Як справедливо зазначає П.В. Поліщук, на будь яку діяльність особистості впливають чинники, котрі визначають її поведінку. Серед них виділяють:

– особистісні чинники – вік та етап життєвого циклу людини, рід занять, економічний стан;

– психологічні чинники – мотивація, засвоєння, сприйняття, переконання та стосунки;

– чинники культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан;

– соціальні чинники – роль та статус, референтні групи;

– спосіб життя, тип особистості та уявлення про себе [40].

Через те, отримання знань з приводу того, чим керуються працівники у своїй діяльності, дає змогу здійснювати ефективне управління промисловим підприємством. Невід'ємним при цьому є процес мотивації та стимулювання, що зумовлюють створення умов виробничого процесу, за яких при найменших затратах праці досягається підвищення результативності. Отже, в процесі визначення спонукальних чинників до виконання трудової діяльності працівника, необхідним є з'ясування їх суті, різниці та відмінних рис.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій. Разом із тим, незважаючи на досить велику кількість наукових праць, більш поглибленого аналізу вимагають дослідження сутності процесів мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Основою мотивації є потреби працівника, які дають можливість зробити висновок, що йому необхідно для життя. Цінності у вигляді основних потреб особистості дають змогу встановити ієрархію, послідовність дій, спрямованих на задоволення потреб. Керуючись мотивами, працівник обирає з переліченого ряду спонукальних причин ті, що найбільше відповідають його баченню трудової ситуації, тим самим обґрунтовуючи свою трудову поведінку.

Водночас процес стимулювання трудової діяльності працівника містить у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. Під стимулюванням зазвичай прийнято розуміти вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно-значущих умов трудової ситуації, що спонукають його діяти певним чином [44, с. 120]. Отже, відбувається створення, з одного боку, сприятливих умов для задоволення потреб працівника, а з іншого, – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю.

Водночас дотримання дисципліни праці працівником майже не можливе без зовнішнього впливу на нього, яким є стимул та заохочення. При цьому деякі вчені ототожнюють поняття “стимул” та “заохочення”, розуміють як синоніми ці два поняття [1]), категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: ЗАОхочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [2, с. 2], тобто, за переконаннями О.М. Лебедевої, заохочення є одним із позитивних засобів впливу, в яких виражені засоби стимулу [3, с. 12]. Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що даній проблематиці окрема увага приділялась авторитетними вченими в низці наукових праць [4, с. 38; 5, с. 367–368; 6, с. 17], у результаті чого можна зробити висновок про те, що головним призначенням стимулів є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [7, с. 95].

Отже, стимулювання є процесом, що може бути спрямованим на працівника чи на групу працівників. При цьому на практиці найчастіше поєднання групового й персонального стимулювання має місце у процесах матеріального стимулювання.

Таким чином, розуміння усіх підходів щодо визначення категорій стимулювання та мотивації, визначає справедливе співвідношення цих понять, оскільки раніше, незважаючи на те, що і мотивація, і стимулювання розумілись радянськими вченими як “спонукання до певних дій”, мотивація відносилася до науки психології, а стимулювання – до економічної науки.

Загалом деякі вчені й досі помилково ототожнюють мотивацію та стимулювання. Стимулювання є більш загальним терміном, що використовується загалом до персоналу, може мати різні форми та методи застосування. Система стимулювання працівників приносить результати на рівні підприємства. Проте, незважаючи на визначену різницю, у двох поняттях є очевидним те, що і мотивація, і стимулювання мають спільну мету – підвищення результатів та продуктивності праці як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

З цього приводу інші зауважують, що різниця між мотивуванням та стимулюванням є очевидною: “мотивація” визначається як процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства (на сьогодні визначення мотивації через стимулювання або стимулювання через мотивацію дуже поширене), а поняття “стимулювання” визначається як зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина, подразник, що впливає на орган почуттів, тобто є зовнішнім відносно людини. Таким чином, принципова відмінність понять “мотивація” і “стимулювання” полягає в тому, що стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування.

Мотив, будучи усвідомленою спонукальною причиною, основою, підставою до якої дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього спонукаючого фактора (стимулу) і його усвідомлення індивідом. До мотивів відносяться комплекс спонукань, що діють з повною силою протягом тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення виконати доручене завдання.

Мотивація є внутрішнім бажанням та ціллю людини, які спонукають її діяти у визначеному напрямі, аби досягти поставленої мети. Що ж до трактування стимулювання, то у вітчизняних вчених превалює думка визначати дане поняття системою заходів підприємства стосовно зацікавлення працівників працювати краще та результативніше. Мотивацію, на наш погляд, слід розглядати на індивідуальному рівні кожного окремого працівника, котрий має свої власні мотиви до трудової діяльності. Під поняттям “мотивація”, у свою чергу, вчені розуміють: сукупність мотивів; сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів; стан особи; сукупність рушійних сил; процес спонукання; функцію менеджменту.

При вирішенні наукового завдання щодо визначення сутності поняття “мотивація” в умовах сьогодення, звертає на себе увагу думка російської вченої Н.В. Самоукіної, яка відзначає, що всі визначення мотивації умовно можна віднести до двох основних груп: в одній мотивація розглядається зі структурних позицій як сукупність чинників і мотивів, рушійних сил, які збуджують людину до діяльності, визначають її націленість і зорієнтовують на досягнення визначених цілей; у другій мотивація розглядається як динамічне утворення, процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей людини та, одночасно – цілей підприємства [7, с. 31].

Отже, “мотивація персоналу”, яка розглядається з точки зору змістовних теорій є свідомою дією персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі “підприємство” з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому; з точки зору процесуальних теорій мотивація персоналу є процесом спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі “підприємство” шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно.

Очевидно, що й у першому, й у другому визначенні головними рушійними чинниками впливу на персонал є стимули, а головною метою розвитку мотивації є відповідно задоволення потреб персоналу та підприємства з розвитку через удосконалення підсистем у системі “підприємство” одночасно. При цьому слід відмітити, що: по-перше, стимулювання є дієвим інструментом і вирішальним зовнішнім чинником впливу на персонал у процесі розвитку мотивації; по-друге, для такого впливу на персонал використовуються різні види мотивації.

Отже, на відміну від поняття “мотивація”, “стимулювання” є більш зовнішнім впливом на працівника. Проте в поняттях “мотивація” та “стимулювання” є дещо спільне. Це, в першу чергу, стосується кінцевої мети, яка полягає в досягненні певного результату. Різниця полягає тільки в тому, що “мотивація” є внутрішнім бажанням щось зробити, а “стимулювання” не можна здійснити без зовнішнього впливу. Через те, сучасний розвиток вимагає комплексного підходу та передбачає поєднання цих двох понять. Адже, вирішуючи питання зростання продуктивності праці, не можна не брати до уваги соціальні та духовні потреби працівників.

Отже, основна ідея концепції повинна передбачати заходи, спрямовані на створення умов для всебічного розвитку персоналу. Звичайно, не кожне підприємство легкої промисловості може створити такі умови, але в контексті соціалізації й гуманізації праці як новітніх факторів розвитку світової економіки існує перспектива реалізації благородних цілей мотиваційної політики та стимулювання за високопродуктивну діяльність персоналу.

8.3. Мотиваційні механізми управління персоналом у підвищенні людського потенціалу

Ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх дією на відношення персоналу до праці. Сьогодні керівники рідко враховують соціальні наслідки рішень, що приймаються. Досвід зарубіжних країн показує, що керівники підприємств багато уваги приділяють вивченню окремих елементів, що мають вплив на поведінку персоналу та спонукають його до активнішої трудової діяльності. В Україні таким питанням не приділялося багато уваги, що й призвело до кризових явищ в економіці. Тому виникає потреба у розробці механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Впровадження механізму забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві легкої промисловості має приносити певний ефект. Цей механізм має бути спрямований на конкретні категорії персоналу: керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Принципи побудови механізму забезпечення ефективного управління персоналом полягають у визначальній ролі мотивації для досягнення прибутковості підприємства; забезпеченні поєднання принципів загального і специфічного підходів до мотивації персоналу; врахуванні ступеня розвитку підприємства з позиції можливості застосування механізму забезпечення ефективного управління персоналом.

У сучасних умовах господарювання для закріплення на ринку підприємству потрібно постійно працювати в напрямку забезпечення ефективного управління персоналом, що має базуватися на поєднанні зовнішньої та внутрішньої ефективності управління. До зовнішньої ефективності управління відносять ступінь досягнення цілей та виконання планів діяльності підприємства. До внутрішньої ефективності відносять показники фінансової, економічної, ресурсної ефективності, а також науково-технічний, екологічний та соціальний ефекти управління підприємством.

Для формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом потрібно визначити організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні цілі його формування. Організаційні цілі ефективного управління персоналом включають стабільні комунікаційні процеси між працівниками підприємства, формування організаційної структури, гнучкої до кризи та структури управління персоналом підприємства, перерозподіл персоналу, добір персоналу, забезпечення нормальних умов праці. Мотиваційні цілі включають управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, зниження плинності персоналу, управління соціальним розвитком тощо. Економічні цілі ефективного управління персоналом підприємства включають підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності праці, досягнення максимального прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування. Соціальні цілі включають корпоративність в управлінні, вирішення соціальних проблем, соціалізацію діяльності персоналу тощо (рис. 8.4).



Рис. 8.4. Цілі формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*
*сформовано авторами розділу на основі [34, 52]

До основних завдань механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства відносяться: розробка дієвої кадрової політики; розвиток соціально-орієнтованого управління на підприємстві; орієнтація підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а й на інтелектуальний розвиток його персоналу; розробка чітко формалізованих кадрових документів; створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення; залучення працівників підприємства до досягнення його цілей.

Створення механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства полягає у формуванні гнучкої організаційної структури, що сформує умови для розробки науково-обґрунтованих планів нарощування кадрового потенціалу та самореалізації працівника як особистості. Ефективність використання даного механізму повинна відповідати наступним критеріям: підвищення прибутковості підприємства; оптимізація витрат на персонал; формування гнучкої кадрової політики; забезпечення конкурентоспроможності персоналу; підвищення якості продукції; підвищення продуктивності праці персоналу тощо.

Запропонована схема формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства має включати п'ять блоків, починаючи з удосконалення нормування праці і завершуючи формуванням корпоративної культури персоналу (див. рис. 8.5).

Розроблена схема представляє систему взаємопов'язаних між собою складових – блоків ефективного управління персоналом підприємства. Розглянемо кожен блок алгоритму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства окремо. Першим блоком, представленим на схемі, є удосконалення нормування праці. В умовах сучасного виробництва зрос-

тає роль нормування. Це проявляється як в посиленні зв'язку між окремими виробничими ланками, так і у вдосконаленні усього ринкового механізму господарювання. Функції нормування можна розділити на дві групи [8, с. 99–104]: загальні функції норм праці, які характеризують роль норм праці на підприємстві і оплаті праці; спеціальні функції норм, що розкривають їх конкретний зміст за видами і призначенням. Нормування необхідне за будь-якої форми власності, за будь-якого виробничого і трудового процесів.



Рис. 8.5. Схема формування забезпечувальних блоків у механізмі ефективного управління персоналом підприємства*

* складено авторами розділу на основі досліджень проблеми ефективного використання персоналу

Слід зазначити, що в ході переходу до ринкової економіки підвищується об'єктивна необхідність нормування праці як однієї з важливих ланок економічного механізму, що визначає ефективність діяльності підприємств.

Доходи роботодавців від основної діяльності підприємств і заробітна плата найманих працівників прямо залежать від обсягу виробленої та реалізованої продукції, від її ціни і собівартості, тому і ті, й інші зацікавлені у збільшенні кількості товарів, що поставляються на ринок, розширенні їх асортименту, підвищенні їх привабливості для споживачів як за якістю, так і за ціною. Цього можна досягти лише використовуючи і удосконалюючи механізм нормування праці, направлений на підвищення її ефективності, тобто збільшуючи результати праці щодо витрат на їх досягнення [46, с. 84–85].

Систему нормування праці персоналу підприємства слід розробляти на основі певних принципів: принцип ефективності, що полягає в необхідності встановлення норм праці, при яких виробничі результати досягаються з мінімальними сумарними витратами трудових, матеріальних, енергетичних і інформаційних ресурсів; принцип системності, який означає, що норми праці повинні відповідати кінцевим результатам виробництва і враховувати залежності між витратами ресурсів на усіх етапах виробничого процесу; принцип комплексності, що виражає необхідність обліку взаємозв'язку технічних, економічних, психологічних, соціальних і правових чинників; принцип об'єктивності, що припускає створення для усіх працівників підприємства рівних можливостей для виконання норм; принцип конкретності, який полягає в тому, що норми праці повинні відповідати параметрам продукції, що виготовляється; принцип динамічності, що виходить з принципу конкретності і виражає об'єктивну необхідність зміни норм праці з істотною для цієї точності розрахунків зміною виробничих умов; принцип позитивного відношення працівників до підприємства, що означає необхідність створення такої системи нормування праці, за якої забезпечується загальне позитивне відношення працюючих до виконуваних функцій, соціального середовища і підприємства в цілому; принцип легітимності, що виражає необхідність суворого дотримання законів і інших правових актів під час нормування праці.

За об'єктивних науково визначених норм у працівника, що реалізує свої трудові здібності, підвищується інтерес до більш ефективного використання робочого часу. Без нормативного регулювання робочого часу за тривалістю, ступенем напруженості, організацією раціонального використання трудових витрат не можуть відбутися ринкові відносини всередині підприємства будь-якої форми власності та структури управління.

Усі заходи щодо вдосконалення нормування праці персоналу на підприємстві можуть бути згруповані за наступними напрямками: скорочення чисельності персоналу, що не виконують норми виробітку; забезпечення оптимальної і рівномірної напруженості норм праці; збільшення і охоплення нормуванням праці усіх працівників підприємства; перегляд норм в ході здійсненні організаційно-технічних заходів на робочих місцях. Для вдосконалення нормування праці потрібно здійснити комплекс заходів, охоплюючи поряд із власне нормуванням також і питання планування виробництва праці та її оплати. Необхідно посилити матеріальну зацікавленість персоналу у роботі за прогресивними нормами, а саме розширити сферу застосування підвищених розцінок під час роботи за нормами; вдосконалювати методи встановлення норм та організацію роботи зі встановлення норм та нормативів, запровадження їх у виробництво. Проводячи роботу з удосконалення нормування праці, слід виходити з того, що розширення нормування не є головним завданням. Воно буде давати ефект лише тоді, коли на знову охоплювані нормуванням роботи будуть встановлюватися прогресивні об'єктивно розраховані норми, коли буде регулярно проводитись їх оновлення, зміна та перегляд норм.

Другим блоком є удосконалення наукової організації праці (НОП). Організація праці на підприємстві є процесом впорядкування елементів трудових процесів. Якщо вона базується на сучасних досягненнях науки і практики, то можна говорити про наукову організацію праці.

Саме проблеми підприємств легкої промисловості, пов'язані з найнижчим рівнем заробітної плати у сфері промисловості, визначають основні напрями підвищення мотивації її персоналу. Господарювання в ринкових умовах спонукає їх реагувати на потреби часу. Однією з таких головних потреб є оновлення технічної бази виробничих структур, що, в свою чергу, призводить до перегляду професійно-кваліфікаційної структури зайнятості, форм організації та методів оплати праці.

Впровадження наукової організації праці на підприємстві представлено на рис. 8.6.

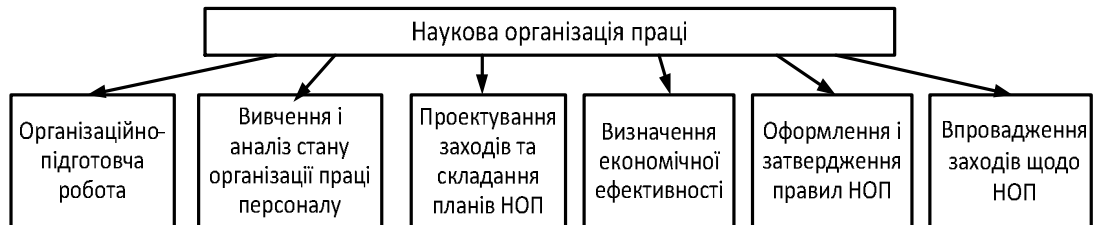


Рис. 8.6. Етапи впровадження наукової організації праці*

* складено авторами розділу на основі [7, 15, 32]

На першому етапі організаційно-підготовчої роботи з НОП центральним питанням є вибір об'єктів для проведення досліджень і подальшого визначення за цих об'єктів заходів, направлених на вдосконалення організації праці (вибираються об'єкти, стримуючі розвиток виробництва, наприклад: наявність втрат робочого часу, низький рівень використання продуктивності устаткування і тощо). На етапі вивчення і аналізу стану організації праці персоналу під час аналізу техніко-економічних показників слід звернути увагу на продуктивність праці, використання робочого часу і використання продуктивності устаткування. Проектування заходів щодо вдосконалення організації праці і складання планів наукової організації праці проводиться за окремими робочими місцями. Наступним етапом визначають економічну ефективність від впровадження заходів щодо наукової організації праці, оформляють і затверджують правила та впроваджують заходи щодо наукової організації праці.

Для вдосконалення наукової організації праці на підприємстві слід дотримуватися таких умов: розробляти і впроваджувати раціональні форми розподілу і кооперації праці, організацію виробничих підрозділів, трудових колективів; удосконалювати організацію трудових процесів, робочих місць, методів і прийомів праці; удосконалювати нормування праці; застосовувати найбільш ефективні системи матеріального стимулювання праці; здійснювати підготовку персоналу і систематичне підвищення його кваліфікації; сприяти зміцненню трудової дисципліни та піднесенню творчої активності персоналу; поліпшувати санітарно-гігієнічні, психофізіологічні і естетичні умови праці; забезпечувати раціональні режими праці і відпочинку.

Пропонується п'ять основних напрямів удосконалення наукової організації праці на підприємстві, а саме: раціональний розподіл і кооперування праці; оптимальне використання робочого часу, планування праці; організація робочого місця, покращення умов праці; оновлення технічного забезпечення; використання раціональних методів і прийомів виконання робіт.

При впровадженні наукової організації праці часто вдаються до технічних рішень. Так, техніка, що застосовується при механізації трудових процесів та автоматизації управлінських функцій, допомагає розвитку багатостатного обслуговування, організації робочих місць, поліпшенню умов праці.

Впровадження нової техніки та прогресивних технологій повинно поєднуватися з вимогами ергономіки й створювати персоналу найбільш прийнятні умови праці. Окрім того, здійснювана на підприємстві технічна реконструкція змінює всю організацію праці.

Оскільки наукова організація праці персоналу підприємства поширюється на всі роботи, у тому числі й управлінські, вона пов'язана з науковою організацією управління. Від того, яка на підприємстві встановлена структура апарату управління, залежать зміст і організація праці керівників, спеціалістів, службовців, та працівників. У той же час, проведення заходів з удосконалення організації праці персоналу та службовців часто сприяють серйозним змінам в організації управління, вимагають удосконалення планування, обліку, звітності, мотивації.

Третій блок – підвищення професійно-кваліфікаційного рівня. Ефективне використання трудового потенціалу персоналу без знання їх кваліфікаційного рівня, оцінки їх професійного досвіду, особистих якостей та їх трудового внеску в кінцеві результати виробничої

діяльності стає неможливим. Оцінка виробничого персоналу лише через призму кількісних показників результативності праці є досить застарілою методикою, що вкрай негативно позначається на ефективності використання працівників та знижує загальний рівень результативності функціонування підприємства. Цього також вимагає інтенсифікація таких процесів, як інноваційність, висока наукомісткість сучасного виробництва, впровадження на підприємствах системи та технології управління якістю. За цих умов роль звичайного працівника як елемента виробничої системи, що піклується про підвищення ефективності виробництва, істотно важливіша, ніж у традиційній системі виробництва, де робітничий персонал повинен просто виконувати виробничий план. Саме тому для сучасного керівництва розвиток компетенцій виробничого персоналу є актуальним стратегічним напрямком управління.

Безперервне навчання персоналу на підприємстві передбачає запровадження його планування, здійснення поточного і вихідного контролю знань, умінь, навичок, їх освітньо-кваліфікаційного рівня. Планування навчального процесу на виробництві потрібно узгоджувати з перспективним планом, яким визначатимуться основні напрями, проблеми, особливості професійного навчання персоналу підприємств. При цьому професійна підготовка має здійснюватися в навчально-виробничих майстернях, у навчально-виробничих підрозділах підприємства, а також безпосередньо на робочих місцях. Необхідно систематично проводити оцінку професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємств шляхом встановлення його відповідності вимогам займаної посади, робочого місця. Для цього потрібно використовувати адаптований до виробничих вимог комплекс сучасних методик: професійної компетентності, управління за цілями, критичної ситуації, кругової оцінки, що передбачає самооцінку горизонтальну (колегами) і вертикальну (керівниками та підлеглими) тощо, які забезпечуватимуть об'єктивність, комплексність і достовірність оцінювання. За результатами атестації визначається стимулювання персоналу до підвищення професійної майстерності шляхом професійного навчання.

Кваліфікаційна та освітня бази профпідготовки персоналу пов'язані з внутрішніми і зовнішніми чинниками мотиваційного комплексу, в результаті чого може бути виявлена загальна соціально-економічна нестабільність, невпевненість в майбутньому результаті, недооцінка важливості стимулів (економічних, нематеріальних), які відіграють важливу мотивуючу роль у трудовій діяльності працівника, мають велике значення для продуктивності праці.

Найважливішим елементом професійного розвитку вважається професійне навчання персоналу. Автор пропонує запровадити на досліджуваних підприємствах наступні види професійного навчання: підготовка і перепідготовка персоналу; навчання персоналу другим професіям; підвищення кваліфікації персоналу.

Перепідготовка персоналу на підприємствах здійснюється у наступних випадках: для навчання персоналу, який вивільнюється у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією тощо; для розширення професійного профілю персоналу, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці; за потреби змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії працівника, або втратою здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Навчальні плани та програми підвищення кваліфікації персоналу розробляються і затверджуються для виробничо-технічних курсів підприємствами на основі державних стандартів професійно-технічної освіти або типових навчальних планів та програм; курсів цільового призначення – підприємствами, а в необхідних випадках центральними органами виконавчої влади або відповідними підрозділами місцевих органів виконавчої влади.

Навчання другим професіям – це підготовка персоналу, що вже освоїв якусь професію з основної діяльності. Метою даної підготовки є отримання додаткової кваліфікації для даного структурного підрозділу, щоб поєднувати професії та допомогти розширити професійний профіль, підготувати до роботи в умовах використання передових форм підприємства та оплати праці. Спеціально розроблені курси допомагають підвищити базу кваліфікаційних навичок за додатковими професіями.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації персоналу на підприємстві повинна передувати робота служби управління персоналу з аналізу ефективності використання персоналу в

структурних підрозділах у розрізах професій та рівнів кваліфікації, причин зниження середнього розряду робочих, відставання розряду робочих від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини працівників і нераціонального використання фонду робочого часу тощо.

Четвертим блоком автор розглядає удосконалення мотивації, стимулювання та оцінку персоналу. Потреба у зміні системи мотивації персоналу на підприємствах легкої промисловості може бути викликана кризою у внутрішніх відносинах, ростом конкуренції, зміною керівництва та лідерів підприємства, зміною діяльності тощо.

Основним у зміні системи мотивації повинно стати бажання керівника підприємства або команди до зміни ситуації в колективі, зміни стратегії діяльності. В даній ситуації ускладнення може принести старий механізм системи мотивації персоналу підприємства, що може перейти в стан постійної деструктивної контркультури. Для проведення змін на підприємствах галузі потрібно розробити і підібрати правильні методи: залучення ключових працівників до формування ідей і їх реалізації; нейтралізація супротиву, виділення зон потенційного центру підтримки, активна позиція вищого керівництва та просування цінностей підприємства у своїй повсякденній роботі.

Стратегія реформування механізму системи мотивації персоналу підприємств легкої промисловості включає в себе загалом зміни системи стимулювання; стилю відносин по вертикалі та горизонталі; критеріїв оцінки ефективності діяльності персоналу; базових систем; старих цінностей підприємства.

За допомогою системи мотивації персоналу підприємства легкої промисловості розвиваються лише в тому випадку, коли в них закладений механізм адаптації до змін в умовах діяльності. Такими механізмами автор вважає: сформований механізм зворотного зв'язку; рефлексивність управлінської діяльності; гнучкість системи мотивації; маркетингову психологію керівництва і персоналу.

Підтримка чіткого механізму функціонування підприємств галузі через інструменти стимулювання – це одна з основних задач управління, що реалізується через функцію мотивації. Цей принцип може бути реалізований за допомогою системи стимулювання персоналу; системи щорічної профатестації, співбесід з персоналом; системи взаємоатестації керівників підрозділів.

Мотиваційне управління тісно пов'язане зі стимулюванням, яке представляє собою одну з основних форм мотивування. Стимулювання як відносно контрольований і керований спосіб мотивації представляє найбільший інтерес для практики ефективного управління персоналом. В умовах реалізації ринкових методів господарювання, зміни техніко-технологічних основ виробництва, системи цінностей людини в значній мірі змінюються і методологічні підходи до мотивації і стимулювання персоналу підприємств легкої промисловості.

Процес управління мотивацією на підприємствах галузі слід розкласти на складові: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності (див. рис. 8.7).

Як видно на рис. 3.4, на вході першого етапу – державні законодавчі акти і вимоги, стратегія підприємства, дані моніторингу ринку праці у відповідному сегменті та різні зміни в системі корпоративного управління, внутрішніх нормативних актах тощо, які підготовлені до цього періоду. На виході – корпоративна політика у сфері оплати праці.

Слід постійно відстежувати, який вплив на мотивацію персоналу здійснює загальна стратегія підприємства легкої промисловості. Від того, наскільки успішно працює підприємство, які результати виконання поставлених цілей, залежить, скільки воно може вкласти в своїх людей через систему стимулювання, нематеріальної мотивації, розвиток і навчання. Саме стратегія визначає розміри загальних витрат на персонал, формування політики в галузі управління персоналом (чисельність, структура, рівень оплати праці).

Також потрібно враховувати зміни ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. Всі ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації: якщо персонал знає і приймає цілі підприємства, він охочіше і частіше включається в їх реалізацію.

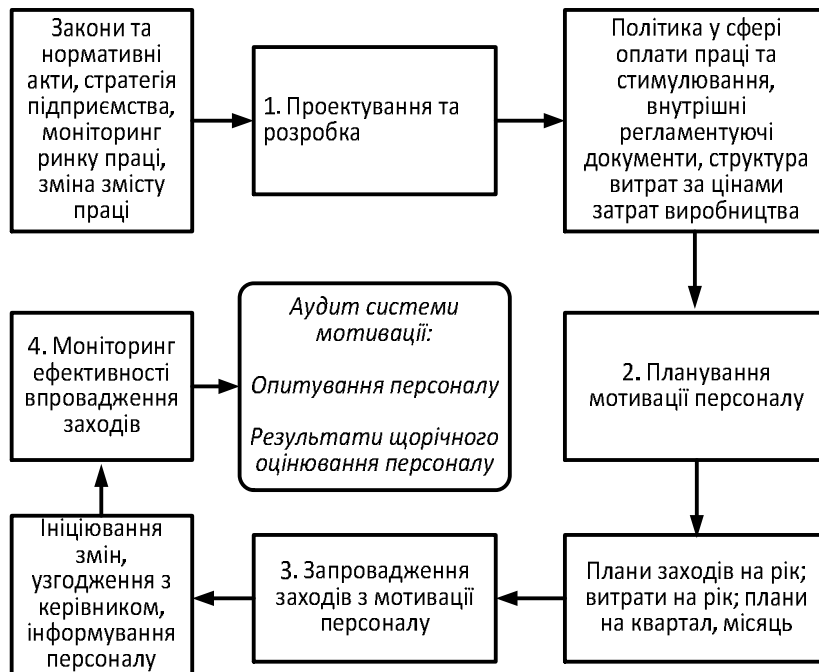


Рис. 8.7. Процес управління мотивацією на підприємствах легкої промисловості*

*складено авторами розділу на основі [13; 24; 45]

На цьому етапі слід проектувати корпоративну політику в галузі оплати та стимулювання праці, розробляти внутрішні регламентуючі документи, визначати структуру витрат за центрами витрат.

Головне, що треба робити на етапі планування – це скласти бюджет витрат на персонал: за кожною його категорією, за місцем виникнення, за видами витрат, за видами виплат (як із собівартості, так і з прибутку). При цьому слід враховувати реальні зміни у змісті діяльності працівників і дані моніторингу ринку праці.

Під час впровадження змін готуються необхідні регламентуючі документи, вносяться зміни, яких вимагає контрактна форма найму, погоджуються пропозиції з керівництвом підприємства і з профспілками. Далі доводяться заплановані зміни до відома персоналу та керівників підрозділів (використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки тощо), проводяться навчання керівників в необхідному обсязі.

Впровадження системи стимулювання слід розглядати як процес змін, тому реалізується він відповідно до вимог *changemanagement*. Систему стимулювання неможливо впровадити “раз і назавжди”. Змінюються плани підприємства, ситуація на ринку праці, законодавство, приходять нові покоління людей, впроваджуються нові технології виробництва, зростає продуктивність праці. Це означає, що необхідно постійно відслідковувати ефективність системи стимулювання (у тому числі і з урахуванням результатів щорічної оцінки працівників і опитувань персоналу) і своєчасно її модернізувати.

Моніторинг ефективності мотивації передбачає постійне проведення аудиту системи мотивації, внесення пропозицій щодо її удосконалення.

Всі зміни в системі стимулювання – знову вводяться внутрішні регламенти і положення, спрямовані на підвищення цінності кожного працівника на його робочому місці. Ці механізми та інструменти дозволяють ефективно мотивувати персонал підприємств галузі, цілеспрямовано впливати на якість і продуктивність праці. Зокрема, контрактна форма найму надає підприємству додаткові можливості (у вигляді індивідуальної оплати) для того, щоб регулювати деякі аспекти трудових взаємин.

Трудова мотивація лежить в основі всієї системи ефективного управління підприємствами легкої промисловості і представляє собою складний механізм, який опирається на матеріальні стимули. Мотивація до трудової діяльності є центральною з'єднуючою ланкою у системі управління трудовими відносинами на підприємствах галузі.

Найбільш важливим інструментом управління в системі соціально-трудових відносин на підприємствах легкої промисловості є матеріальне заохочення персоналу та грошова винагорода у вигляді заробітної плати.

Висока заробітна плата як основний підхід до рішення проблеми ефективного управління персоналом підприємств легкої промисловості не завжди гарантує зацікавленість і високу результативність персоналу. Більш того, навіть персонал, що ефективно працює і звикає до стабільної оплати праці, достатньо швидко переключається на підтримку функціонування бізнесу, не проявляючи активної участі у його розвитку. Тому, в таких умовах постає завдання збільшення стимулюючої ролі заробітної плати. Вдале використання стимулюючої функції заробітної плати перетворює її в один із найважливіших важелів підвищення результативності виробництва і економічного росту.

Стимулюючий ефект заробітної плати особливо високий, коли сам працівник усвідомлює, що вона напряму пов'язана з його успіхами у роботі. Заохочувати потрібно, в першу чергу, за якість та кількість роботи. При цьому практика показує, що найбільш ефективною є м'яка та тонко градуйована преміальна система. Для того, щоб зацікавленість у роботі підтримувалась у найбільш несприятливих умовах, психологи рекомендують нагороджувати за високу якість та перевищення норм виробництва на 10 % премією у 15–20 % від основної ставки, за перевищення норм виробництва на 5 % – премією у два рази меншою, а за виконання норми виробництва – премією у три рази меншою. Ці показники є орієнтовними і залежать від умов праці, наявності сировини та інших умов.

У країнах з розвинутою економікою (США та Франції) накопився значний досвід організації заробітної плати та інших форм мотивації, які можуть зацікавити вітчизняні підприємства. У цих країнах широкого розповсюдження набула індивідуалізація заробітної плати, що базується на оцінці досягнень працівника. Суть цього підходу полягає у наступному: працівники, що мають однакову кваліфікацію і займають однакову посаду, завдяки своїм здібностям та стажу, мотивам та прагненням, можуть добиватися різноманітних результатів у роботі. Такі відмінності відображаються на заробітній платі, що досягається за допомогою диференціації в рамках розряду (або посади).

Завдяки щорічним співбесідам із персоналом і взаємостесії керівників відбувається знайомство з підлеглими, їх можливостями, мотивами; з'являється нагода для персоналу висловити свої зауваження і пропозиції щодо організації роботи керівників та колег; можливість у неформальній обстановці обговорити проблеми і перспективи роботи підприємства.

Ефективна система мотивації персоналу дозволяє оптимізувати плінність кадрів. Плінність кадрів до певного моменту відіграє позитивну роль розвитку, омолодження колективу, тому показники 5–8 % в рік є виправданими і навіть корисними. В тих колективах, де протягом багатьох років не відбувається зміна персоналу, в тому числі й ключових фігур, може настати застій, якщо на підприємстві не використовують спеціальні технології, а персонал прагне замкнутості та самодостатності.

Персонал, що працює на підприємстві, має різну професійну освіту, різну підготовку до сприйняття і взаємодії з колегами. Курси підвищення кваліфікації, разові семінари лише частково допомагають вирішити дану проблему. Однак проблему нелояльності, проблеми психологічної неготовності до роботи в колективі, проблеми прийняття і формування системи цінностей підприємства ці заходи вирішити не можуть. Виникає потреба у формуванні технології спільного аналізу, конструювання управлінської діяльності, професіонального діалогу між двома рівноправними суб'єктами.

Оцінка персоналу підприємства розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. У той самий

час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Існує багато способів оцінки, які використовуються сучасними підприємствами. Умовно їх поділяють на два види: традиційні методи оцінки персоналу та сучасні. До традиційних методів належать біографічний; метод заданої бальної оцінки; ранжування; попарних порівнянь; еталона; графічного профілю; оцінка за результатами. Для традиційних методів оцінки персоналу найбільш характерними є такі риси, як сфокусованість на працівнику як окремій, незалежній одиниці колективу підприємства та його подальша оцінка поза організаційного контексту та здійснення оцінки виключно керівником на основі досягнутих результатів без урахування довгострокових перспектив розвитку підприємства та потенціалу працівника.

Сучасні методи оцінювання персоналу включають в себе: атестацію, метод “360° атестація”, метод асесмент центру, аналіз людських ресурсів, метод управління за цілями, метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КПІ). Автор виділяє декілька характерних напрямів розвитку сучасних методів: нові методи оцінювання персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив, робочу команду) в якості основної одиниці підприємства; оцінювання працівника здійснюється на основі оцінки його колегами та його здатності працювати в команді; оцінювання окремого працівника і робочої команди проводиться з урахуванням результатів всієї організації; до уваги береться не тільки успішне виконання поточних функцій працівником, але і здатність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навичок – зростання індивідуального трудового потенціалу.

Оцінка персоналу підприємства на сьогодні повинна включати наступні критерії: нові методи оцінки розглядають робочу групу як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів роботи всього підприємства; до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навичок [27].

Виходячи з цілей проведення оцінки персоналу, розробляється процедура оцінки. По-перше, це безпосередньо оцінка персоналу, яка використовується для оцінки працівника, його індивідуальних якостей і професійних знань, навичок і вмінь. По-друге, це оцінка ефективності діяльності, що є за своєю суттю підбиття підсумків роботи працівника за певний відрізок часу. І, нарешті, по-третє, оцінка посади передбачає оцінку важливості для компанії певної посади з подальшою оцінкою її вартості. І останній блок – створення корпоративної культури. Автор вважає доцільним використання корпоративної концепції стимулювання на досліджуваних підприємствах легкої промисловості, яка дозволяє подолати згадані недоліки і найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам економіки, що є актуальним для підприємств легкої промисловості.

Корпоративна культура дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу відповідно до стратегії підприємства двома шляхами:

1. Створення умов роботи з урахуванням повної відповідності культури підприємства процесу ефективної реалізації стратегії. Корпоративна культура має цілу систему правил, традицій і чітких установок, що визначають поведінку персоналу. На підприємствах зі слабо-розвиненою корпоративною культурою, коли немає зв'язку стратегії з культурою, відсутні чіткі установки, формується атмосфера невизначеності. У таких умовах персонал відчуває себе невпевнено.

2. Перетворення за допомогою високоорганізованої корпоративної культури роботи в спосіб життя, виховуючи і мотивуючи персонал. Корпоративна культура має свою структуру, свої норми і свою систему цінностей, а також забезпечує прихильність персоналу ідеалам підприємства. В результаті персонал краще розуміє, що він повинен і чого не повинен робити, докладає усіх зусиль для того, щоб домогтися великого успіху для підприємства.

Реалізації корпоративної концепції мотивації та стимулювання персоналу сприяють три фактори: наявність сильного лідера, який встановлює принципи, визначає основні цінності, норми роботи і поведінки, які є цілком виправданими з точки зору задоволення потреб персоналу і стратегії підприємства; твердий намір керівництва діяти відповідно до встановлених корпоративних традицій, при цьому прийняття рішень відбувається на основі принципів корпоративної культури; прояв постійної турботи про персонал підприємства.

Відповідно до корпоративної культури керівники підприємства можуть розвивати методи мотивації та стимулювання персоналу, проголошувати нові стратегії, запрошувати менеджерів зі сторони, впроваджувати нові технології. Основні принципи корпоративної культури і почуття духовної спільності дуже впливають на результати роботи персоналу підприємства. У зв'язку з цим одним з основних факторів успішної діяльності підприємства є прихильність його персоналу основним принципам корпоративної культури.

Отже, для того, щоб персонал досліджуваних підприємств легкої промисловості був зацікавлений в досягненні високих результатів, поліпшенні продуктивності своєї праці, необхідна така система мотивації, яка створює умови стимулювання до ефективної праці. Тому однією з важливих складових корпоративної політики є багаторівнева система мотивації та стимулювання, яка повинна діяти за такими принципами:

1. Диференціювання. Підприємство, де працює понад 800 осіб, повинно будувати свої відносини з персоналом на принципах розуміння їх потреб і особистих очікувань. Серед досліджуваних таким є ПАТ “Володарка”. Для галузі це доволі потужне за всіма параметрами підприємство. Тому на підприємстві має діяти система мотивації та стимулювання, розрахована на різних працівників. Як відомо, найбільш ефективною вважається така система мотивації та стимулювання, за якої відповідно до можливостей підприємства та потреб персоналу розроблені та реалізуються різноманітні форми мотивації. Крім системи матеріального стимулювання (існує декілька систем заробітної плати, що враховують специфіку роботи, відповідно до цього розроблені ефективні схеми оплати, створені бонусні системи), слід розробити додаткову систему нематеріального стимулювання персоналу, орієнтовану на задоволення їх соціально-психологічних, позаекономічних, але теж дуже важливих і значимих потреб.

Дотримуючись цього принципу, доцільно розробити індивідуальну систему мотивації та стимулювання для вищого і середнього складу керівників. В ході її розробки використовуються такі фактори, як планування ділової кар'єри, планування навчання, наділення більшими повноваженнями, визнання досягнень, що спрямоване на задоволення потреб вищого порядку.

2. Гнучкість. Система мотивації та стимулювання повинна чутливо реагувати на зміни. Відомо, що під час задоволення потреб одного порядку виникають потреби іншого порядку, одні зміни тягнуть за собою наступні. У міру становлення і розвитку діяльності підприємства багато чого змінюється і відповідно до змін переглядаються посадові інструкції, корпоративний кодекс, принципи кадрової політики, прийому, адаптації, навчання, мотивації, атестації та побудови кар'єри працівників, створюються корпоративні традиції.

3. Оперативність. Методи впливу на мотивацію персоналу підприємств галузі повинні бути актуальними і своєчасними. Цей принцип вимагає особливої уваги, так як саме від оперативності введення будь-якого стимулу залежить його ефективність. Для цього необхідні більш часті і ретельно підготовлені заходи, спрямовані на дослідження актуальних потреб (бесіди, опитування, моніторинг). Тривале очікування може призвести до зворотного ефекту. Тому, дуже важливо вчасно реагувати на зміни. Для корегування системи мотивації та стимулювання на підприємствах слід проводити “діагностичні зрізи”: інтерв'ю з провідними працівниками та анкетування персоналу. Регулярність отримання зворотного зв'язку за оцінкою дії факторів мотивації залежить від наступних умов: етап розвитку підприємства; чисельність персоналу; зниження лояльності персоналу, підвищення критики працівників на адресу керівництва; виникнення на підприємстві підвищеної плинності кадрів, причиною якої може бути незадоволення системою мотивації та стимулювання; спад фінансових можливостей підприємства щодо матеріальної мотивації персоналу і необхідність пошуку додаткових факторів

нематеріальної мотивації; зміна мотиваційного профілю персоналу; ігнорування (пропуск) персоналом загальних корпоративних заходів (наприклад, свят); відмова від виконання розпоряджень керівництва групою працівників (або одиничними працівниками); збільшення випадків абсентеїзму серед персоналу (невмотивованого пропуску робочих днів); різке зниження ефективності роботи в конкретному підрозділі; підвищення рівня конфліктності в підрозділі.

У всіх цих випадках для визначення причин необхідно провести оцінку дії факторів мотивації. Якщо проблема має системний характер і проявляється у переважній більшості персоналу підрозділу чи підприємства, автор рекомендує провести масове і анонімне анкетування. В результаті аналізу виявлених причин ситуації, що виникла, необхідно провести комплекс заходів щодо зміни системи мотивації та стимулювання на підприємстві.

4. Відчутність винагороди. Великою помилкою було б недооцінювати важливість цього чинника, так як він має визначальний вплив на ефективність застосовуваних як матеріальних, так і моральних елементів стимулювання. Необхідно поєднувати цей принцип з принципом диференційованого підходу. Наприклад, для одних працівників може бути відчутним стимул підвищення заробітної плати або премії на 100 грн, а для інших і 1000 грн може здатися недостатньою. Або ж для одного працівника для підвищення мотивації до праці відчутним стимулом є усна похвала, а іншого може задовольнити тільки подяка із занесенням до трудової книжки. Все індивідуально, тому слід розробити спеціальні методи визначення і ще при прийомі на роботу встановити, який поріг відчутності винагороди дієвий для даного працівника.

5. Комбінування. Успіх застосування системи мотивації багато в чому залежить від раціонального поєднання матеріальних і моральних стимулів. У системі мотивації та стимулювання досліджуваних підприємств мають переважати моральні стимули: можливість зробити кар'єру; отримати гідну освіту; можливість працювати в дружньому колективі; відчувати, що твій вклад важливий для загальної справи тощо.

Отже, до ефективних інструментів, що можуть допомогти підприємствам легкої промисловості підвищити свою конкурентоспроможність, через посилення мотиваційних механізмів для персоналу, слід віднести активні форми мотиваційного розвитку, що об'єднані під загальною назвою – мотиваційний тренінг. Цей інструмент розвитку персоналу включає в себе елементи малих інноваційних ігор, соціально-психологічного тренінгу, навчально-тренувальних груп. Мотиваційний тренінг – це групова форма роботи, що дозволяє в обмежений період часу розвинути своє сприйняття мотиваційних особливостей персоналу і формування команди, формування орієнтирів і цілей як працівника, так і підприємства в цілому. Під час мотиваційного тренінгу формуються основні цінності та цілі колективу, створюється команда, що розробляє основні системи мотивації персоналу, що відповідає стратегії розвитку підприємства. Мотиваційні тренінги дозволяють сформулювати організаційну філософію, як передумову ефективної системи мотивації персоналу підприємств легкої промисловості, прийняту більшістю як мотиваційну атмосферу трудової діяльності та взаємовідносин.

Мотиваційний тренінг передбачає роботу, в першу чергу, на потенціал колективу, а не певного працівника. Внаслідок розуміння загальних цінностей та орієнтирів формується команда. Під час аналізу основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища напружуються форми і напрями розвитку підприємства, в т.ч. розвиток ефективної системи мотивації.

Важливу роль у формуванні ефективної системи управління персоналом підприємств легкої промисловості відіграють такі форми акумуляції групового досвіду, як традиції, норми та символи підприємства. Традиції у загальному значенні – це форма закріплення тих чи інших елементів соціокультурного досвіду, а також універсальний механізм його передачі, що забезпечує історико-генетичне спадкоємство у соціокультурних процесах. Вони формуються природним шляхом, проте процес їх закріплення, перехід від випадкових подій до стійких форм передачі організаційного досвіду піддається процесам регулювання з боку керівництва.

Традиції та норми мають спільний характер. Говорячи про “норми”, автор має на увазі слідування традиціям. Таким чином, традиції задають внутрішню мотивацію та очікування, а норми – зовнішню мотивацію та систему стимулювання.

Матеріалізованими традиціями можна назвати зовнішній вигляд споруд та внутрішній дизайн приміщень. З одного боку, вони впливають на формування певних конфігурацій та рівня системи мотивації персоналу, з іншого – система мотивації персоналу знаходить свій прояв в особливостях інтер'єру. Те, як працівник відноситься до своєї роботи та до підприємства, свого робочого місця зазвичай проявляється в деталях організації робочого простору працівника. Матеріальна культура, чистота та порядок, що підтримуються на підприємстві, стан та розвиток матеріальної бази являються значущим елементом системи ефективного управління персоналом підприємств галузі, що знижують рівень незадоволеності. Гармонія та її елементи означають сформовану ефективну систему мотивації персоналу. Таку ж роль відіграє стан управління інформаційним документооборотом на підприємствах галузі. Якщо ведення документації допомагає організувати роботу, не вимагає додаткової напруги та не забирає багато часу персоналу – це означає, що робота з нею ведеться грамотно і підтримує систему мотивації персоналу. Робота на підприємствах має бути побудована таким чином, щоб кожен працівник знав, що із документації у нього повинно бути обов'язково, а що має рекомендаційний характер. На думку автора, хоч мотивація і є однією із функцій ефективного управління, сама система управління і стиль управління можуть стати головним мотивуючим фактором.

Підмеханізм мотивації повинен забезпечувати, з одного боку, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб людини в процесі трудової діяльності, а з іншого – одержання очікуваних результатів праці, успішного досягнення цілей підприємства. Він складається з упорядкованої сукупності дій з формування, актуалізації та задоволення потреб залежно від результатів трудової діяльності і досягнутого рівня поставлених цілей. У зв'язку з тим, що кожен працівник має різні особисті якості для розвитку, підтримки й прояву своїх здібностей, її необхідно стимулювати, враховуючи індивідуальні потреби кожного. За таких умов той потенціал, який потрібен для виробничої діяльності на підприємствах галузі, буде використаний найбільш ефективно.

На сьогодні найкращим способом підвищення конкурентоспроможності персоналу, зниження плинності кадрів та розвитку підприємства в цілому є перехід до систематичного моніторингу показників використання персоналу. Для проведення моніторингу слід користуватися однією системою, що дасть змогу визначити динаміку зміни показників ефективності використання персоналу підприємства.

Моніторинг показників ефективності використання персоналу включає в себе економічні, соціальні, психологічні процеси, які забезпечують об'єктивну інформацію, попередження негативних наслідків тощо. Цей процес дає змогу оцінити і покращити систему ефективного використання персоналу підприємства, проводити зміни у напрямках та цілях економічної діяльності підприємства.

Моніторинг показників ефективності використання персоналу слід проводити один раз на квартал з повним охопленням працівників, що дасть змогу оцінити ефективність використання персоналу поквартально. Основним завданням цього процесу вважається оцінка якості нормування праці; оцінка наукової організації праці; оцінка підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства; оцінка мотивації персоналу підприємства; оцінка персоналу підприємства; оцінка корпоративної культури.

Процес моніторингу показників ефективності використання персоналу проводиться у декілька етапів. Перший етап – визначення мети моніторингу. Після визначення мети моніторингу показників ефективності використання персоналу слід визначити обсяги і повторюваність його проведення. Так, моніторинг даних показників може бути локальним (неповне охоплення об'єкта дослідження); загальним (повне охоплення об'єкта дослідження); поточним (постійний збір і обробка інформації); прогресивним (зростання або спад частоти проведення); індивідуальним (характеристика особистості); внутрішнім (кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство тощо); зовнішнім (політичний устрій, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегмента тощо).

На другому етапі потрібно обрати метод проведення моніторингу. У процесі моніторингу показників ефективності використання персоналу передбачені різні методи збору інформації. Від збору інформації залежать термін та вибір самих методів проведення моніторингу. Збір інформації може проводитись на основі анкетування, соціологічних опитувань, інтерв'ю тощо. При виборі методів моніторингу показників ефективного використання персоналу підприємства потрібно враховувати стратегію підприємства, його галузеві особливості.

Третій етап – визначення вартості і можливості проведення моніторингу. Під час проведення моніторингу керівництво зіштовхується із затратами на виготовлення анкет, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, працівників-дослідників, витрати на обробку матеріалів.

Наступним етапом потрібно визначити складові елементи моніторингу в механізмі мотивації, а саме: відповідність роботи персоналу його мотиваційній спрямованості; відповідність якості результативності персоналу підприємств; відповідність рівня зарплати рівню продуктивності; відповідність затрат результатам і зарплаті персоналу.

П'ятий етап – оцінка мотиваційної спрямованості персоналу підприємства, що передбачає визначення потреб і мотивів працівника. На даному етапі встановлюються ефективні напрями розвитку мотивації, особистісні цілі персоналу; встановлюються найбільш актуальні потреби персоналу.

Шостий етап – визначення видів моніторингу показників ефективного використання персоналу, а саме моніторинг полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу; моніторинг якості та результативності роботи керівників, фахівців і технічних службовців; моніторинг якості та своєчасності виконання робіт.

Наступний етап – проведення моніторингу за його видами: місце, час проведення, збір інформації. Останній етап – оцінка результатів моніторингу: обробка результатів, виявлення абсолютних і відносних відхилень.

У ході проведення моніторингу на підприємстві велике значення має побудова багатоаспектної системи планування і контролю: переклад оперативних та стратегічних планів у форму конкретних показників оперативного управління; оцінка діяльності підприємства в рамках досягнень стратегічних цілей; забезпечення зв'язку стратегії з системою бюджетування; створення ефективної системи мотивації; обов'язковість впровадження систем моніторингу. Проведення моніторингу на підприємстві дасть можливість виявити ймовірність настання кризових ситуацій ще до їх виникнення, розробити певні методи їх уникнення.

Моніторинг показників ефективності використання персоналу автор пропонує проводити за наступними блоками: моніторинг нормування праці, наукової організації праці, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу підприємства, удосконалення мотивації персоналу підприємства, корпоративної культури (див. рис. 8.8).

Робота з організації нормування праці на підприємстві та її ефективність багато в чому залежить від якості планів, які складаються, і організації їх виконання. Для моніторингу якості організації і нормування праці на підприємстві слід планувати і аналізувати наступні показники: питому вагу чисельності персоналу, праця якого нормується за міжгалузевими, галузевими та іншими прогресивними нормативами; охоплення технологічних і трудових процесів нормами затрат праці; величину зниження затрат праці на виробництво (в процентах до всього обсягу затрат праці) за рахунок покращення нормування, підвищення якості норм; коефіцієнт корисного використання робочого часу і коефіцієнт використання виробничої потужності ділянки, цеху, підприємства; ступінь освоєння проектної трудомісткості і проектної продуктивності праці; частку приросту продуктивності праці за рахунок перевищення норм виробітку (часу) в загальному прирості продуктивності праці.

З метою забезпечення систематичного вдосконалення організації і нормування праці на підприємстві автор рекомендує розробляти плани на п'ятирічку і за роками за наступними напрямками: нормативно-дослідна робота з розробки нормативів праці; зниження трудомісткості продукції і робіт з розробки і обслуговування виробництва; аналіз діючих норм затрат праці і їх перегляд; вивчення використання робочого часу (фотографія робочого часу, хроно-

метраж тощо); вивчення передового досвіду і поширення найбільш раціональних форм і прийомів роботи; підготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів з організації і нормування праці.

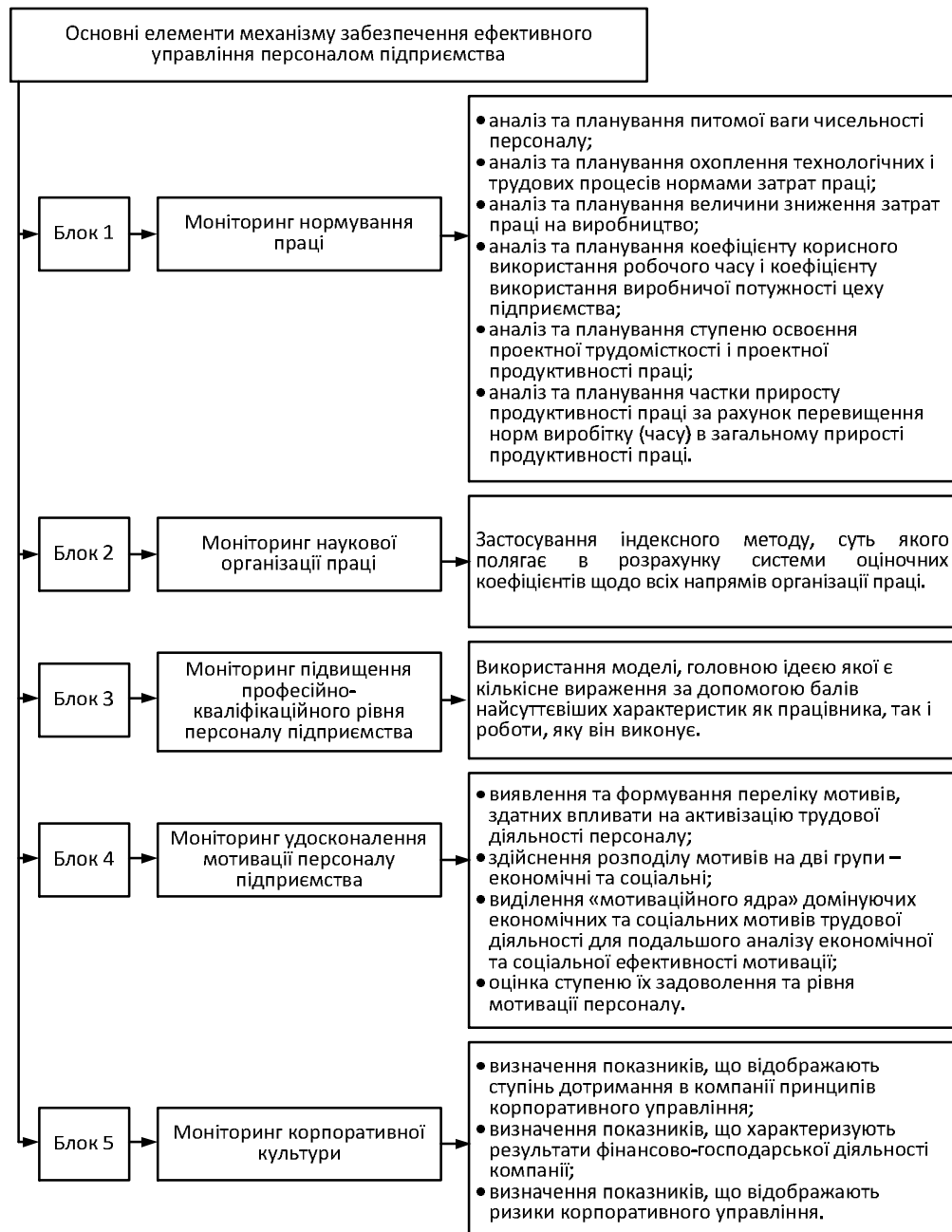


Рис. 8.8. Моніторинг основних елементів механізму ефективного управління персоналом підприємства*

* розроблено авторами розділу на основі досліджень проблем ефективного використання персоналу

Для планування на підприємстві потрібно встановлювати планову, нормативну та фактичну трудомісткість. Співставлення нормативної і фактичної трудомісткості дозволить виявити резерви її зниження. Показник нормативної трудомісткості застосовується для розрахунку

ків заробітної плати, собівартості і оптової ціни. Виробнича трудомісткість включає комплексну трудомісткість з додаванням затрат праці, пов'язаних з обслуговуванням процесів виробництва і створенням необхідних умов для його нормального функціонування. Ці затрати праці визначаються на кожну одиницю продукції за принципом пропорційного розподілу з врахуванням комплексної трудомісткості і обсягів виробництва на одиницю продукції.

Процес обґрунтування норм праці на підприємстві полягає у виборі оптимального значення норми і характеристик, що визначають трудові та технологічні процеси. Вибір найкращого варіанту норм праці здійснюється на основі критерію оптимальності з врахуванням системи обмежень. За критерій оптимальності слід приймати показник, який за результатами конкретного вирішення може приймати найбільше (найменше) значення.

Всі обмеження в завданнях розрахунку норм праці можна об'єднати в чотири групи: ті, що визначають необхідні виробничі результати (виробничу програму); ті, що обумовлені технічними характеристиками предметів і засобів праці, котрі (обмеження) визначають технологічний процес, який забезпечує якість та нормальну роботу обладнання; ті, що визначають організаційно-технічні умови виробництва (кількість одиниць обладнання, запаси предметів праці на різних стадіях виробництва та збуту, чисельність працюючих за групами тощо); ті, що пов'язані з участю людини в трудовому процесі і характеризують допустимі санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, соціальні, правові умови праці.

Вивчення корпоративної культури підприємства також можливе за допомогою методу опитування. При вивченні корпоративної культури конкретного підприємства важливо забезпечити достовірність одержуваної інформації. Цьому сприяє використання цілого комплексу методів, де саме анкетування персоналу може відіграти ключову роль. Воно може бути використано при вивченні особливостей корпоративної культури та корпоративного клімату різних підприємств.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи. Разом з офіційною або формальною структурою спілкування в будь-якій соціальній групі завжди є психологічна структура неофіційного або неформального порядку, що формується як система міжособистісних відносин, симпатій і антипатій. Особливості такої структури багато в чому залежать від ціннісних орієнтацій учасників, сприйняття та розуміння їх один з одним і самооцінок.

Будь-яка структура неформального характеру, хочемо ми цього чи ні, завжди в тих чи інших відносинах проектується на формальну структуру, тобто на систему ділових, офіційних відносин, і тим самим впливає на згуртованість колективу, його продуктивність.

Соціометрична процедура може мати на меті: виявлення співвідносного авторитету членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах виявляються "лідер" групи та "відкинутий"; вимірювання ступеня в групі; виявлення внутрішньогрупових підсистем, згуртованих утворень, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери.

Соціометрична картка складається на заключному етапі розробки програми соціометричного дослідження. У цій картці кожен член групи повинен вказати своє ставлення до інших членів групи за виділеними критеріями: з точки зору спільної роботи, проведення дозвілля, участі у вирішенні ділового завдання.

Список використаних джерел

1. Агашкова А. Как разработать систему стимулирования на предприятии? / А. Агашкова // Кадровая служба. – 2007. – № 8. – С. 85–91.
2. Александрова Т. Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. ; под. ред. С. Мордовина]. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 832 с.

4. Атаев А. А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации / А. А. Атаев. – Москва : Экономика, 1988. – 251 с.
5. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення / Я. Б. Базилюк. – Київ : НІСД, 2002. – 346 с.
6. Байцар Р. Методологічні аспекти оцінювання персоналу дослідних лабораторій / Р. Байцар, М. Сколозда, Л. Сопільник // Вимірювальна техніка та метрологія : міжвідом. наук.-техн. збірник. – Львів : вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2009. – Вип. 70. – 216 с.
7. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Професіонал, 2007. – 416 с.
8. Беляєв В. Якою має бути норма праці в умовах ринку / В. Беляєв // Людина і праця. – 2008. – № 8. – С. 99–104.
9. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – Київ : Знання Прес, 2001. – 312 с.
10. Булеев И. П. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия / И. П. Булеев, Г. С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 42–47.
11. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособ. по кадровой работе / В. Р. Веснин. – Москва : Юрист, 2001. – 496 с.
12. Власенко В. А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В. А. Власенко // Вісник ХНЕУ. Серія: “Економічні науки”. – Харків : ХНЕУ, 2008. – Вип. 2 (107). – Т. 2. – С. 179–185.
13. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вознюк. – Режим доступу: http://www.pbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
14. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 488 с.
15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносин : підручник / О. А. Грішнова. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : Знання, 2007. – 559 с.
16. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала : монография / И. О. Джаин. – Сумы : ИТД “Универсальная книга”, 2004. – 250 с.
17. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2003. – 426 с.
18. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 1997. – С. 484–538.
19. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Д. Бергер, Л. Бергер ; [пер. с англ.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
20. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / редкол.: Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін. – Київ : Академія, 2000. – 864 с.
21. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка / А. В. Калина – Київ : МАУП, 2001. – 310 с.
22. Китов А. И. Экономическая психология / А. И. Китов – Москва : Экономика, 1987. – 303 с.
23. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики) / Н. В. Коленда // Економічні науки. – Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2009. – Вип. 6 (22). – С. 44–49.
24. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с.
25. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – Киев : МАУП, 2006. – 712 с.
26. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом / В. Комарова // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 24. – С. 188–195.

27. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала : учеб. курс / В. Ю. Корнюшин. – Москва : МИЭМП, 2010. – 120 с.
28. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с фр. ; под общ. ред. Н. И. Хрустальной. – Москва : Прогресс, Универс, 1993. – 192 с.
29. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України : монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
30. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – Киев : МП “Леся”, 1997. – 368 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2004. – 701 с.
32. Мірюшина О. О. Наукова організація праці та її вплив на підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс] / О. О. Мірюшина. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24613/23-Mitryushina.pdf>
33. Нагорський Ю. А. Комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства / Ю. А. Нагорський // Вісник Економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 99–104.
34. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
35. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – Москва : Академический Проект, 2005. – 1088 с.
36. Основы социального управления : учеб. пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др. ; под ред. В. Н. Иванова. – Москва : Высшая школа, 2001. – 271 с.
37. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
38. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия / И. Д. Падерин // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – № 1. – С. 89–95.
39. Петрова І. В. Оцінка ефективності управлінської діяльності на підприємствах вугільної промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Петрова І. В. – Донецьк, 2003. – 192 с.
40. Поліщук П. В. Процеси формування ефективної оцінки та оплати праці / П. В. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 114.
41. Поляков И. А. Справочник экономиста по труду / И. А. Поляков, К. С. Ремизов. – Москва : Экономика, 1988. – 239 с.
42. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : монография / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
43. Потенциал инновационного развития предприятия : монография / под ред. С. Н. Козьменко. – Сумы : Деловые перспективы, 2005. – 256 с.
44. Про оплату праці : закон України : [прийнято Верх. Радою 24.03.1995 р., № 108/95ВР] // Урядовий кур'єр. – 1995. – № 72–73. – С. 10–11.
45. Разработка системы материального стимулирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/razrabotka-sistemy-materialnogo-stimulirovaniya-2>
46. Ракотін В. Робоча сила як товар / В. Ракотін // РИЗИК. – 2007. – № 2. – С. 84–85.
47. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська. – Київ : Кондор, 2013. – 310 с.
48. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва / О. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58–63.
49. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51.
50. Синицына Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой подход: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Синицына Татьяна Арнольдовна. – Одеса : ОГЭУ, 2004. – 187 с.

51. Словник української мови : в 11 т. Т. 2: Г–Ж / А. П. Білоштан, М. Ф. Бойко, В. П. Градова та ін. ; ред. тома: П. П. Доценко, Л. А. Юрчук. – Київ : Наук. думка, 1971. – С. 492.
52. Стецюк Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства / Н. Стецюк // Журнал європейської економіки. – 2011. – № 2. – С. 188–195
53. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.
54. Теория управления / под. ред. О. В. Козловой. – Москва : Экономика, 1985. – 315 с.
55. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 1995. – С. 252–282.
56. Управління персоналом фірми : навч. посібник / за ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
57. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Вища школа, 1995. – 351 с.
58. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
59. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посібник / Л. Г. Шморгун – Київ : Знання, 2010. – 452 с.
60. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд. – Киев : МАУП, 2004. – 280 с.
61. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2003. – 256 с.

Розділ 9

УДОСКОНАЛЕННЯ

ІНСТИТУЦІЙНОГО ТА ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ З ЄС

9.1. Формування і вдосконалення інститутів інфраструктури ринку праці у пристосуванні до вимог євроінтеграції

Ефективність ринкових перетворень в Україні значною мірою залежить від створення умов становлення і розвитку національного та регіональних ринків праці за наявності, комплексності та рівня розвитку відповідної інфраструктури, яка б сприяла ефективному функціонуванню всіх їх підрозділів. Сучасний ізоморфний ринок праці України, на думку вчених [5, с. 4], сформований на основі інтеграції ринкових і неринкових інститутів, умонтованих у соціально-трудову сферу країни з перехідною економікою. Через це загострюються проблеми, які суттєво гальмують гармонійний розвиток країни, регіону та пов'язані з професійно-кваліфікаційним дисбалансом, складнощами у працевлаштуванні неконкурентоспроможних на ринку груп населення, що призводить до збільшення чисельності безробітних та зростання кількості незабезпечених спеціальностей, за наявності дефіциту кваліфікованої робочої сили в перспективних галузях. У зв'язку з цим актуалізується потреба окремого наукового вивчення закономірностей, принципів, розроблення методичних засад забезпечення діяльності суб'єктів ринкової інфраструктури попиту і пропозиції робочої сили як одного зі стратегічних напрямків розвитку ринку праці в Україні з урахуванням впливу євроінтеграційних та світових процесів.

Необхідність створення нових і вдосконалення діючих інститутів інфраструктури ринку праці є дуже складною соціально-економічною проблемою. На інфраструктурне оновлення ринку праці впливає: розвиток конкурентних відносин у сфері праці; постіндустріальні засади, покликані новими тенденціями, що відбуваються в Україні та світі щодо зміни ефективності використання робочої сили, її конкурентоспроможності; різні фактори.

Регулююча роль попиту й пропозиції робочої сили на конкурентному ринку праці – це результат впливу як об'єктивних законів і закономірностей, так і суб'єктивних процесів, що виникають у результаті діяльності людини. Зазначимо, що між законами і закономірностями не існує конкретно окресленої межі, саме тому й зустрічаємо ототожнення цих двох понять, тобто одні й ті самі відношення розглядаються і як закони, і як закономірності. Вчені стверджують, що економічні закони – це: найбільш стійкі, істотні постійно повторювані об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності в економічних явищах і процесах; вираз суспільних тенденцій; “узагальнення, яке проголошує, що від членів будь-якої соціальної групи за визначених умов можна чекати певного способу дій” [45]. Закономірності формування регіонального ринку праці – це об'єктивні відношення, що не залежать від волі окремих людей [41, с. 9]. Пізнання й практичне використання закономірностей формування регіонального ринку праці дають найкращі варіанти використання трудових ресурсів та людського потенціалу.

Згідно із законами ринку спостерігається зворотна залежність – між ціною праці та обсягом попиту на неї, і пряма – між ціною праці та її пропозицією. Наявність тісної взаємодії між попитом, пропозицією та ціною праці під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів становить механізм саморегулювання ринку праці. Важливим показником при оцінюванні попиту на працю є його еластичність із заробітної плати або власна еластичність попиту – здат-

ність попиту реагувати на зміну рівня заробітної плати [9, с. 51]. Врахування прямої еластичності попиту для прийняття практичних рішень потребує визначення закономірностей, яким вона підпорядковується. Ці закономірності враховують тісний взаємозв'язок ринку праці з ринком капіталу та ринком товарів і послуг. Їх називають законами Хікса–Маршала або законами похідного попиту [17, с. 41–42].

Раніше дія об'єктивних економічних законів відбувалася стихійно завдяки конкуренції, за умови існування колективної форми капіталістичної власності. Сьогодні дія ринкових законів набуває значення через їх свідоме використання завдяки механізму державного регулювання ринкових економічних відносин і, тим самим, економічного та соціального розвитку суспільства. Держава не може скасувати об'єктивні економічні закони, але може створювати передумови для їх розвитку, змінюючи умови, завдяки вдосконаленню права власності та господарського механізму, а також за допомогою державного управління. Отже, економічні закони не залежать від свідомості людей, а залежать від їх свідомої діяльності [44, с. 25]. Саме в цьому й полягає механізм державного регулювання зайнятості через різні державні інституції. Дія закону вартості в ринкових умовах спричиняє набуття робочою силою форми товару з усіма позитивними та негативними його рисами. Повною мірою загострюється протиріччя між працею та капіталом, об'єктивно посилюючи необхідність державного регулювання відтворювальними процесами робочої сили. Це накладає свій відбиток на закономірності й умови формування ринку праці та зайнятості населення. В різних сферах господарської діяльності на загальноекономічні закономірності категорії зайнятості робочої сили суттєво впливає специфіка галузей економіки. Встановлено, що кон'юнктура ринку робочої сили формується під впливом рівня розвитку продуктивних сил, суспільного поділу праці, форм виробничих відносин, характеру взаємодії людини і природи в процесі виробництва матеріальних благ. Саме вони визначають ціну робочої сили як товару та ємність ринку праці. За умови економічної вільної праці, ціна на ринку праці знижує пропозицію праці. Коли заробітна плата є єдиним джерелом існування, тоді її зниження спонукає до збільшення пропозиції праці за рахунок додаткового трудового навантаження зайнятих та виходу на ринок праці раніше економічно неактивного населення. В умовах кризового стану економіки це реалізується через скорочення економічної активності працездатного населення, яке реалізує свою робочу силу в якості фактора “підприємництво” та ринках капіталу, нерухомості й землі та розширення економічної активності осіб, старших за працездатний вік. Протилежні напрями розвитку характерні для сегментів місто–село, що пояснюється різним ступенем доступності та розвиненості факторних ринків. Дія інших ринкових регуляторів, які пояснюються законами похідного попиту, ефектами масштабу та заміщення, для забезпечення національних інтересів в умовах міжнародної інтеграції та глобалізації, потребує коригування з боку державної зовнішньоекономічної політики. Такий підхід є закономірним і з позицій кейнсіанської теорії щодо наявності прямого зв'язку обсягу сукупного попиту на працю і рівнем сукупного попиту в країні [65].

Привертає увагу система основних закономірностей регіонального ринку праці, яку виокремлює В.Я. Брич, попередньо групує за сферами їх застосування та пріоритетністю провідних процесів: економічних, соціальних, управлінських та ін. [7, с. 81–84]:

- соціального характеру: взаємозалежність міри диференціації суспільства та рівня розвиненості регіонального ринку праці; відповідність якості людського капіталу вимогам економічної модернізації; зростання життєвого рівня населення в результаті соціально-економічної трансформації ринку праці; самореалізація якісних характеристик робочої сили в умовах посилення конкуренції на ринку праці; взаємозв'язок між соціальною стабільністю суспільства та ідеологією соціального партнерства в умовах соціально-орієнтованої економіки;

- економічного характеру: адекватність рівня безробіття рівню розвитку соціально-трансформаційних відносин; оптимізація структури зайнятості згідно із досягнутим рівнем структурних змін економіки; зумовленість посилення конкуренції робочої сили процесом розвитку ринку праці; підвищення рівня продуктивності праці в ході інноваційного розвитку; забезпе-

чення відповідності отриманого працівником доходу результатам його праці та потребам його відтворення; відмирання позаекономічного примусу до праці в ході трансформаційного процесу;

– управлінського характеру: пропорційності керуючої та керованої підсистеми управління регіональним ринком праці; оптимального співвідношення централізації та диференціації функцій управління сферою праці.

Найчастіше зі змісту конкретних закономірностей впливає формування принципів регіонального ринку праці. На думку вчених [22], принципи – це керівні правила, що відображають зміст законів і закономірностей та мають бути закріплені в нормативно-правових документах, використовуючись у науковій та практичній діяльності фахівців. Перш за все, на ринок праці поширюються принципи організації, властиві всій системі ринків. Зі вступом України до СОТ та посиленням впливу фінансово-економічної кризи з'явилися нові вимоги до використання робочої сили та формування інфраструктури ринку праці, з урахуванням національних особливостей та умов адаптації до європейського та світового економічного простору. В зв'язку з цим, реформування та європейське спрямування державного управління в Україні потребує: а) систематичного виокремлення нових всезростаючих вимог до інфраструктури ринку праці, таких як: відповідність умовам глобалізації та регіоналізації; стратегічність; відповідність ринковим умовам функціонування та вимогам ЄС до країн-претендентів на євроінтеграцію [36, с. 160–161]; б) передбачає застосування європейських підходів до упровадження принципів.

Згідно з вимогами до інфраструктури ринку праці, на думку автора, при розгляді забезпечення попиту і пропозиції робочої сили необхідно виокремити й надалі спиратися на загальні принципи, основними з яких є:

1) узгодженість – відтворює взаємозалежність і несуперечливість одне одному рішень і дій елементів інфраструктури ринку праці;

2) послідовність – означає, що політика та дії органів, що включені до інфраструктури ринку праці, повинні бути послідовними і зрозумілими;

3) когерентність – забезпечує відповідність умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, у які потрібно “вписуватись” або протидіяти їм;

4) ефективність – означає спрямованість своєчасного прийняття рішень на всіх рівнях інфраструктури ринку праці, які ґрунтуються на чітко визначених цілях та опираються на оцінювання можливих наслідків або на попередній досвід;

5) прогресивна модернізаційна спрямованість розвитку – передбачає рухливість до удосконалення інфраструктури ринку праці з метою її відповідності сучасним та майбутнім ринковим процесам і світовим тенденціям;

6) конкурентоспроможність – забезпечується ефективністю використання сукупності потенціалів як елементів інфраструктури ринку праці, так і елементів інфраструктури ринку з метою підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

7) субсидіарність – вимагає, щоб рішення, які стосуються функціонування та розвитку інфраструктури ринку праці, приймалися на можливому нижчому рівні, а верхні ланки управління вдавалися до будь-яких дій тільки у тому разі, якщо ці дії будуть ефективніші за відповідні дії нижніх ланок;

8) пропорційність – відтворює адекватність і рівномірність дій інституцій ринку праці, які на практиці мають бути скоординовані таким чином, щоб не вимагати від громадян більше, ніж потрібно для досягнення мети;

9) відкритість – означає, що всі елементи інфраструктури повинні налагоджувати конструктивні стосунки з державними чи громадськими інституціями, працюючи у відкритішому режимі, налагоджуючи командну роботу між працівниками на основі поваги, довіри, надійності, відсутності упередженості й дискримінації за віковими чи гендерними ознаками, за віросповіданням, культурними відмінностями чи фізичними вадами, отримуючи користь від знань і досвіду інших людей та оприлюднюючи зміст рішень, які приймаються;

10) підзвітність – забезпечує визначення чіткості дій, згідно з прийнятими високоякісними інструкціями, у функціях різних органів у виконавчому процесі та накладанні за це

суворішої адміністративної відповідальності з метою оперативнішого і якіснішого реагування влади на потреби громадян;

11) підпорядкованість – відтворює наявність у національній інфраструктурі ринку праці переважної більшості важелів керуючого впливу порівняно з інфраструктурами нижчого рівня, з пріоритетом соціально-економічного розвитку країни та соціуму;

12) міжінституціональне партнерство та участь – передбачає залучення все більшої кількості неурядових організацій, соціальних партнерів, громадян та інших зацікавлених сторін з метою посилення співпраці в проведенні політики зайнятості населення; випереджувальний діалектичний розвиток інфраструктури – передбачає таку тенденцію, згідно з якою її рівень розвитку випереджатиме розвиток самого ринку праці.

Специфічними принципами інфраструктури ринку праці можна вважати: інтегративність, інклюзивність, релевантність, науковість, солідарність, об'єктивність, системність, особливність, демократичність, мобільність, професійність, політична нейтральність.

Цілями інфраструктури ринку праці, на наш погляд, є: створення базових передумов розвитку ринку праці завдяки об'єднанню зусиль та збалансованості роботи всіх її структурних елементів на основі використання системних методів формування та реалізації політики в галузі соціально-трудових відносин, яка сприятиме повній, продуктивній та вільно обраній зайнятості населення, спрямованій на підвищення рівня його життя та максимальне використання людського потенціалу; сприяння проведенню рішучих структурних реформ у сфері зайнятості у тісній взаємозалежності з економічними реформами з метою: запобігання масовому безробіттю, створення і збереження сучасних робочих місць, кількісної і якісної збалансованості ринку праці, забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили; надання соціальної та матеріальної підтримки громадянам, що потребують соціального захисту; симбіоз усіх компонентів інфраструктури в регулюванні та координації їх взаємодії щодо “детінізації” ринку праці; модернізація інфраструктурних ланок ринку праці з урахуванням європейського досвіду.

Відповідно до принципів та цілей, необхідно модифікувати методи інфраструктурного забезпечення попиту і пропозиції робочої сили. Методи повинні завжди спрямовуватися на об'єкт управління – попит та пропозицію робочої сили та функціонувати як цілісна система, що складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів, а не як окремі та самостійні способи впливу.

Методами є способи і прийоми впливу ринкової інфраструктури на попит і пропозицію робочої сили на різних рівнях і ланках управління з метою виконання місії та досягнення цілей. На нашу думку, класифікацію основних методів забезпечення ринкової інфраструктури попиту і пропозиції робочої сили можна навести у таблиці 9.1.

Виходячи з пріоритетних національних інтересів і завдань соціально-економічної політики, фокусування розвитку інфраструктури ринку праці необхідно проводити в розрізі стратегічних орієнтирів, основними з яких є: регіональний – урахування особливості зайнятості, зумовленої економічними та історичними традиціями, специфікою природних умов, етнічного складу населення, формами поселення; економічний – раціоналізація зайнятості населення, створення умов для її підтримки, збільшення його економічної активності; соціальний – залежність всестороннього розвитку людини від зайнятості; демографічний – розвиток зайнятості в розрізі статево-вікових характеристик працюючих; інформаційний – надання населенню своєчасної, актуалізованої інформації щодо стану ринку праці; – відповідність діяльності посадових осіб інфраструктурних ланок ринку праці цілям, принципам та механізмам державної політики забезпечення національної безпеки, визначеними Конституцією України та чинним законодавством; правовий – підготовка законодавчих актів, міжнародних договорів та угод; фінансовий – ефективне використання бюджетних коштів, контроль за їх рухом та розподілом; управлінський – відповідність внутрішньої організації інфраструктури й режиму її функціонування національному законодавству; реформування інфраструктурних ланок вітчизняного та регіональних ринків праці відповідно до змін, пов'язаних з європеїзацією, глобалі-

зацією економічних процесів, приєднанням України до світових ринків і прийняттям загально-світових норм і правил; удосконалення інфраструктури ринків праці завдяки впливу інтелектуалізації трудового потенціалу; заміщення акценту в наданні послуг населенню з регулювання пропозиції праці на управління попитом на працю; інноваційний – розширення та покращення інвестицій у: знання та інновації, дослідження та розробки в області: нанотехнології, біотехнології, включаючи геноміку, нейронауки; сприяння створення ринку праці, що стимулюватиме збільшення ділового потенціалу підприємств, заохочуючи застосовування обширного спектра нових технологій та розширюючи можливості в сфері зайнятості; організаційний – заміна “кабінетного стилю роботи” на позицію “власної участі” в усіх ланках інфраструктури ринку праці при наданні якісних послуг клієнтам, з обов’язковою зміною в їх службових обов’язках; гальмування інфраструктурою ринку праці негативних впливів євроінтеграції та глобалізації, а саме: вивезення з України інтелектуалів і висококваліфікованих спеціалістів. Зазначені пріоритети мають бути відображені в основних завданнях і заходах національних програм реформ, що ними формуються.

Таблиця 9.1

Класифікація методів забезпечення ринкової інфраструктури попиту і пропозиції робочої сили

Класифікаційна ознака	Сутність
За способом врахування інтересів працівників сфери інфраструктури ринку праці	– матеріальні методи вливу, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників; – моральні методи вливу, спрямовані на підвищення соціально-господарської активності: етичні норми, моральні стимули; – методи впливу влади, які націлені на впорядкування функцій і обов’язків працівників, регламентацію та нормування їх діяльності: штатні розписи, договори, накази, догани тощо
За напрямом впливу на попит та пропозицію робочої сили	– методи прямого впливу, які безпосередньо впливають на попит та пропозицію робочої сили: накази, розпорядження, інструкції, положення тощо; – методи непрямого вливу, що створюють умови для впливу на попит та пропозицію робочої сили: підбір команди за різними ознаками, формування технологічного, психологічного клімату
За формою впливу	– кількісні: кошториси, калькуляції, ціни, бюджет; – якісні: вказівки, інструкції, моральні стимули
За характером впливу	– економічні – зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях інфраструктури: економічні плани та економічні стимули; – технологічні, що передбачають вплив на працівників через документи, які визначають технологію процесів: інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режими роботи; різноманітні креслення, конструкторські схеми приладів, топологічні схеми інформаційних мереж; – соціально-психологічні – це сукупність специфічних способів вливу на міжособистісні стосунки і зв’язки, соціальні процеси, що виникають в трудових колективах: соціальні плани, моральні стимули і методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в них; – адміністративні: охоплюють такі способи впливу, як: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні

Реальністю сьогодення є неналежне практичне використання закономірностей формування ринку праці, спотворена реалізація принципів та методів розвитку інфраструктури ринку праці, які повинні узгоджуватися з інтересами розбудови соціально орієнтованої ринкової

економіки та соціальної держави. Руйнівні процеси, які притаманні функціонуванню інфраструктури сучасного ринку праці остаточно ще не подолані. Сучасна інфраструктура ринку праці не повністю відповідає вимогам стратегічного розвитку країни, стандартам світового ринку праці, що, певним чином, гальмує входження України у світову спільноту. Тому найголовнішою умовою ефективного функціонування ринку праці та миттєвим вирішенням цілей має стати забезпечення гармонійної взаємодії всіх ланок його інфраструктури в унісон з розвитком інфраструктури всього ринку. Важливим моментом у розвитку інфраструктури ринку праці є врахування вимог у “дусі часу”, закономірностей, принципів, методів, цілей, науково обґрунтованих пріоритетів розвитку. Вказане потребує змістовної програми дій представників усіх гілок влади, громадських об’єднань, засобів масової інформації, кожної людини, спрямованих на забезпечення добробуту та гідного рівня життя, який існує у передових країнах світу.

Світова фінансова криза серйозним чином вплинула на економічну ситуацію в Україні й чітко виявила ті проблеми, які вже існували на ринку праці та його молодіжному сегменті. На думку фахівців, “ринок праці України є незрілим, розбалансованим і малоефективним” [57]; “вітчизняний молодіжний ринок праці не є сформованим у повній мірі та не відповідає вимогам соціальноорієнтованої ринкової економіки, має значні перепони до ефективної зайнятості, що в свою чергу породжує цілу низку соціально-економічних проблем та спричиняє недовикористання її трудового творчого потенціалу” [10, с. 164]. Тому, поштовхом для успішного розвитку економіки і подолання соціальних проблем, в тому числі: безробіття і рівня бідності, має послужити зміна української моделі ринку праці та реконструкція її інституційного забезпечення, які зумовлюють необхідність цілеспрямованого потужного державного втручання і розвитку партнерства між державою та бізнесом у галузі освіти з метою забезпечення якісної професійної підготовки фахівців у відповідності з потребами ринку.

Україна сьогодні переживає момент: соціально- економічного, політичного та духовного “перезавантаження”. Особливою зоною сучасної “переорієнтації”, є як національний та регіональний ринки праці, їх молодіжний сегмент, так і ринок освітніх послуг, які суттєво впливають на забезпечення зростання ефективності виробництва та максимізацію прибутку. Вчені наголошують, що: “інституційні рамки, форми, механізми, в яких і за допомогою яких функціонує ринок праці, у ході історичного розвитку значно змінилися” [26, с. 184]; формування ринкових відносин в Україні ускладнюється “недостатньою концептуальною розробкою інституціональних засад створення національного ринку праці” [5, с. 10]. Тому, виникає необхідність вивчення “інституціональної оболонки”, тобто сукупності цінностей, організаційних рутин, неформальних інститутів (обрядів, традицій, звичаїв, кодексів, правил і норм (довіри, симпатії, свободи, легалізму) та формальних інститутів (політичних, правових, соціальних, економічних), яка регулює сферу соціально-трудових відносин, визначаючи та перерозподіляючи права власності на працю. На шляху формування в нашій країні конкурентоспроможної економіки виникає потреба в науковому обґрунтуванні напрямків удосконалення інституційних основ створення соціально-трудових відносин ринкового типу, де центральне місце займають наука та освіта. Інституційна зміна – це складний процес завдяки прийняттю нових й підвищення ефективності дотримання діючих правил. Раніше, дія об’єктивних економічних законів відбувалась стихійно завдяки конкуренції, за умови існування колективної форми капіталістичної власності (монополістичної, державної, спільної тощо). Сьогодні дія ринкових законів набуває значення через їх свідоме використання завдяки регулюванню держави, яка здійснює вплив як на національний, регіональний ринки праці так і ринок освітніх послуг через систему законів та інших нормативно-правових актів. Отже, економічні закони не залежні від свідомості людей, а піддаються впливу їх свідомої діяльності. Саме в цьому і полягає механізм державного регулювання зайнятості через різні державні інституції.

Однією з найважливіших проблем сьогодення є соціально-трудові відносини, які базуються на партнерстві суб’єктів господарювання й тісно пов’язані з реалізацією концепції соціально-економічної відповідальності. Функціонування інституту відповідальності вченими розглядається у проявах: відповідальності держави, роботодавців та найманого робітника [63, с. 176].

Однак, останніми роками спостерігається глобальне зростання недотримання соціально-етичних і правових норм поведінки економічними агентами. Так, роботодавці все більше наголошують на необхідності підвищення відповідальності системи освіти щодо ефективного використання затрачених фінансових ресурсів зі спонсоруванням освітніх послуг, які вони ж оплачують через систему податків та зборів. Працівники вважають невідповідальними роботодавців. Ситуація, що склалася є наслідком задекларованої ринковими умовами свободи діяльності, яка не обмежується по суті ніякими неформальними інститутами (моральними принципами, етичними нормами поведінки, релігійними традиціями), та слабо контролюється формальними інститутами. Причиною деградації відповідальної поведінки вважають пануючу економічну ідеологію з культом конкуренції, користолюбства, індивідуалізму, максимізації споживання матеріальних благ. Девіантній поведінці сприяє недосконала вітчизняна нормативна база, що створює можливості недотримання соціально-правових норм суб'єктами ринкових відносин без ризику матеріальних чи соціальних збитків. У результаті чого, спостерігається розрив в доходах роботодавців і основної частки найманих працівників, що призводить до зниження трудової мотивації і поступової втрати трудового потенціалу країни. Сучасна стратегія побудови принципово нової системи господарювання, реалізації нової соціальної політики вимагає радикальних економічних реформ як у системі господарювання, так і в сфері відповідальності суб'єктів праці. Тому, на нашу думку, необхідно переглянути політику відповідальності на всіх рівнях економічних відносин та у всіх інших інститутів, які мають як безпосереднє, так і опосередковане відношення до формування ринку праці, з метою розвитку партнерства між державою та бізнесом, роботодавцями й працівниками.

Відомо, що реформи – це перехід від однієї моделі до іншої, від однієї системи до іншої, від однієї формації суспільства до іншої. В Україні, під час реалізації реформ, влада використовує світовий досвід реформування та враховує умови, в яких перебуває світ після фінансово-економічної кризи. Однак, на думку вітчизняних учених, завдання полягає в тому, щоб якомога глибше провести структурні зрушення в економічній системі [60, с. 189].

Останнім часом, роботодавців все більше цікавить можливість задоволення людськими ресурсами, які є на ринку праці, особливо його молодіжномусегменті, необхідної кількості, якості і ціни. Це пов'язано з тим, що багато високорозвинутих країн переходять до шостого технологічного укладу, який заснований на широкомувикористанні мікро- і наноелектроніки, генної інженерії, нетрадиційної енергетики інформаційних сіток. Попри це, відбувається зменшення часового розриву в зміні технологій та підготовки кадрів для них. Тому, кваліфікованим фахівцям, які володіють високим освітнім та творчим потенціалом, у сучасній економіці відводиться ключова роль. Знання і творчий підхід стають ефективнішими, порівняно з матеріальними факторами виробництва, а освіта перетворюється у високопродуктивну форму капітальних вкладень. Відомо, що на частку знань, які втілюються в технології, обладнання, навчання кадрів і організацію виробництва в розвинутих країнах припадає 80–85 % приросту ВВП, а на наукові дослідження щорічно витрачається в середньому 2,5–3 % ВВП. В США протягом 1980–1990 років сукупні державні і приватні витрати на освіту зросли на 66 % і склали 7 % ВВП. До 150 млрд дол. складають витрати на так звану освіту дорослих, що в середині 90-х років дало можливість підвищити професійний рівень 40 % дорослого населення. В цілому із державних джерел у США фінансується 80 % всіх навчальних закладів [66, с. 134–135]. Крім того, чим вищий рівень освіти, тим швидше людина може засвоїти додаткові професійні навички, оволодіти новою професією, прийняти правильне рішення, тим менше в неї конкурентів на ринку праці. Одночасно швидке старіння знань в умовах стрімких змін зумовлює необхідність їх перманентного оновлення. Тому, освіта має розглядатися в сучасному світі не як кінцевий продукт одного з етапів життєдіяльності людини, а як постійний і динамічний процес. Стара система освіти, яка базувалася на загальних знаннях, має переродитися в нову, з найбільш ефективним використанням отриманих знань для розв'язання конкретних практичних проблем.

Нами були досліджені основні сучасні тенденції світового ринку праці, які є найбільш характерними для молодіжного сегмента, і стосуються України: значне піднесення продуктивності праці, завдяки впливу НТР, яка призводить і до скорочення робочих місць; динамізації, модернізації, раціоналізації, економізації, які провокують: активність індивідів нового гатунку, появу нових соціальних рухів, нові постматеріальні цінності, нові джерела нестабільності, нові технології, нову якість інформаційного забезпечення; втрата стабільності в сфері зайнятості, подрібнення професійних ніш, яка, згідно даних західної статистики, підтверджує, що: “протягом життя людина п’ять–шість разів міняє кар’єру (тобто не роботу, а напрям професійної діяльності)” [18, с. 33]; посилення: структурних дисбалансів між попитом і пропозицією на робочу силу, неформальної зайнятості та погіршення умов праці; зростаючої інтенсифікації міграційних процесів, яка посилюється оптимізацією затрат, євроінтеграцією та глобалізацією, вимагаючи все більшої готовності молодого співробітника виїхати в інше місто, іншу країну для виконання своїх завдань; диверсифікації, плюралізації зайнятості та появи нової дефініції сім’ї; визначення ключової ролі людини як носія і виробника знань, так і основної ланки конкурентоспроможності сучасного підприємства, що: сприяє перетворенню людського фактора з об’єкта жорсткої економії капіталу в об’єкт його найбільш прибуткового інвестування та підсилює вимоги до якості підготовки молодих фахівців; розбалансованість ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці, згідно з якою людський капітал, сформований системою освіти, залишається недовикористаним або незатребуваним; підвищення самостійності лінійних працівників.

Взаємодія ринку праці та ринку світних послуг характеризується рядом факторів, основними з яких є: демографічна криза як в Україні, так і у світі; низький рівень оплати праці; занепад соціальної інфраструктури; складні процедури ліцензування нових технологій; низький рівень захисту прав інтелектуальної власності; “вимивання” робочих місць з високим освітнім потенціалом, в результаті чого він неефективно використовується, що приводить до його подальшої дискваліфікації; девальвація системи освіти, яка зв’язана: зі значною кількістю освітніх закладів, часто не укомплектованих кваліфікованими кадрами; з недостатнім інвестуванням в освіту і НІОКР; з ігноруванням значення академічної науки і теоретичних досліджень; з механічним використанням зарубіжного досвіду. Роботодавців турбує: низький рівень підготовки молодих спеціалістів, що закінчили навчальні заклади, відсутність у них практичних навиків [3, с. 19]; постійне погіршення рівня підготовки абітурієнтів; занижені та заформалізовані критерії оцінки знань студентів, адже фінансування університетів напряму пов’язане з кількістю студентів, тому відрахування студентів негативно впливає на фінансування; заняття у дві зміни через недостатню кількість аудиторій; неналежна організація виробничої практики; відсутність практичного досвіду у викладачів [56, с. 196].

Тому, необхідно активізувати джерела фінансування науки і освіти: за рахунок бюджету держави, за рахунок юридичних осіб та власних коштів громадян, за рахунок грантів і за рахунок кредитних засобів. Бізнес, отримавши: можливість ефективно взаємодіяти з освітніми закладами, може працювати над підвищенням ефективності розвитку економіки. Вектор формування системи освіти і науки України необхідно націлити на виконання функцій забезпечення різних галузей економіки висококваліфікованими спеціалістами і створення нових технологій. Показник фінансування науки і техніки в законодавстві України необхідно довести до рівня – 1,7 % ВВП, а в перспективі до 2025 року до – 3 % ВВП. Сучасний рівень затрат на науку і науково-технічні розробки в Україні складає 1,2 % ВВП, а з держбюджету направляється лише 0,4 %, що на порядок менше, ніж в розвинутих країнах (в Англії цей показник дорівнює 1,9 %) [30, с. 106].

Про несприйняття нашими громадянами пенсійної реформи та низький рівень пенсійного забезпечення наших співвітчизників наголошується в зауваженнях та пропозиціях комітету з питань соціальної політики та праці до проекту Закону України “Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи” [24]. В цілому по країні пенсія складає 1151 грн; два мільйони громадян отримують мінімальну пенсію, тобто 750 грн; 65 %

пенсіонерів отримують менше 1 тисячі гривень на місяць; окремі категорії пенсіонерів отримують пенсії в розмірі 80–90 % від їх середньої заробітної плати. Існує глибоке протиріччя між солідарним принципом наповнення Пенсійного фонду і несправедливим підходом в його розподілі. Найбільший резонанс як в суспільстві, так і в молодіжному середовищі, отримало положення проекту Закону України [24], яке стосується “підвищення пенсійного віку для жінок”, адже продовження роботи жінок до 60 років не дасть можливості звільнити робочі місця для молодих людей. Критичною є думка фахівців, щодо “ліберальної” реформи, яка стосується введення накопичувальної пенсійної системи [35]. Так, ученими доведено, що така система може працювати лише за дуже стабільної грошової одиниці. Тоді працівники зможуть чесно конкурувати на ринку праці і заощаджувати на пенсію. Прикладом можуть бути дії уряду Німеччини і Франції, які в кризовій ситуації готові зробити все, аби утримувати стабільність євро. Бо на цю стабільність спирається все їхнє пенсійне і соціальне страхування. Якщо ж “гривня за десять років знецінилась у п’ять–шість разів, то держава веде політику не стабільних грошей, а стабільної зайнятості” [35].

Ситуація з нелегальними заробітними платами та робочими місцями в Україні теж потребує обов’язкового розв’язання. Так, за підрахунками різних експертів, нелегально працюють 2–7 млн осіб [34]. Це свідчить про те, що ці працівники соціально незахищені, роботодавці не оплачують листків непрацездатності та не гарантують хоча би мінімальної пенсії. На думку фахівців, “легалізація заробітної плати вигідна як працівникам, так і соціально відповідальним роботодавцям”.

Отже, ринок праці молоді є інститутом соціалізації, потенціалом і джерелом придбання і накопичення професійного досвіду, носієм нових ідей і новітніх знань і без створення ефективного механізму взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці, неможливо розв’язати проблеми ефективної зайнятості та недовикористання її трудового творчого потенціалу. Через те, найважливішими складовими ефективної взаємодії ринку праці, його молодіжного сегмента та ринку освітніх послуг можуть бути: вдосконалення організаційно-інституціонального забезпечення ринку праці та управління ринком освітніх послуг; підвищення ролі держави: в законодавчому забезпеченні освітньої і наукової діяльності, у розробці довгострокової селективної політики, яка направлена на реалізацію стратегії соціально-економічного прориву в сфері освіти і науки; у формуванні стратегічних прогнозів розвитку науки і освіти з врахуванням світових тенденцій; стимулюванні науково-освітньої діяльності шляхом надання відповідних пільг, субсидій і грантів у процесі реалізації відповідних цільових програм; у підтримці інвесторів, якікладають кошти в освіту і наукомісткі високотехнологічні виробництва; активізація людського фактора, його відновлювальної ролі, як найбільшого фактора і джерела економічного зростання; використання загальнодержавного інтелектуального потенціалу молоді і духовності народу тощо.

На сьогодні економіка України опинилася у вирі глибокої економічної кризи, що має як політичні, так і соціально-економічні причини виникнення. Її каталізаторами стали: революція, анексія Росією Криму, а за нею війна на Донбасі з терористами та російською армією.

Проблематика економічної кризи в умовах ринкових відносин цікавить як в цілому населення планети, так і кожного українця зокрема. Частота і масштаб економічних криз є невід’ємною складовою функціонування будь-якої економічної системи.

Економічна криза в різних країнах має абсолютно різну природу. Так, в Європі та США – це фінансово-банківська криза, а в Україні – індустріальна [37]. Україна сьогодні перебуває у глибокій системній кризі, яка охоплює всі складові суспільства, а саме: економіку, соціальну сферу, політику, духовність, морально-етичні засади, ментальність тощо. Такі кризи, на думку професора А. Гриценко, не минають безслідно, вони або руйнують суспільство, або стають початком кардинального оновлення [15, с. 8].

Свою глибину та неочікувано високі темпи погіршення макроекономічних показників економічна криза в Україні продемонструвала протягом 2015–2016 років. Особливо відчутними для українського суспільства стали негаразди на фінансово-грошовому і валютному ринках.

Згідно із рейтингом країн світу, який складено на основі даних Центрального розвідувального управління США (ЦРУ), за реальними темпами зростання ВВП у 2015 році, з врахуванням інфляції, Україна посіла 222 місце (–11,00 %) серед 225 країн світу. Першою за рейтингом стала країна – Папуа-Нова Гвінея – 16 %, США – 114 місце (2,6 %); Велика Британія – 122 місце (2,5 %); ЄС – 150 місце (1,8 %). ЦРУ США оцінило рівень інфляції в Україні в 2015 році, порівняно з 2014 роком, в 49 %. Україна з таким показником інфляції зайняла останнє місце у світі [64].

Згідно з даними Міжнародного валютного фонду за 2015 рік, в Україні номінальний валовий внутрішній продукт на душу населення становив – 2109 дол. США, які перераховано за ринковим або офіційним обмінним курсом [58]. Перші п'ять місць в цьому рейтингу зайняли такі країни, як Люксембург (103187 дол. США); Швейцарія (82178 дол. США); Катар (78829 дол. США); Норвегія (76266 дол. США); США (55904 дол. США).

Рівень безробіття в Україні за методологією МОП у 2015 році становив 9,1 %. Зростання номінальної середньої заробітної плати (нарахованої в розрахунку на одного штатного працівника) у січні 2016 року уповільнилося до 26,3 %. За січень 2016 року заробітна плата знизилась на 16,6 % – до 4362 грн. Переважно через уповільнення темпів зростання номінальної середньої заробітної плати в січні 2016 року падіння реальної заробітної плати прискорилось до 13,2 %. Хоча зростання заборгованості із виплати заробітної плати в січні 2016 р. дещо прискорилось, її частка в фонді оплати праці майже не змінилася і становила близько 6 % [46].

У 2015 р. на сектор безпеки спрямовано понад 80 млрд грн проти 55,8 млрд грн у 2014 р., ці видатки становили близько 5,0 % ВВП України [55]. Реальністю сьогодення є те, що українське суспільство виявилось не готовим протиставити викликам економічної кризи цілеспрямовану консолідовану протидію. На думку фахівців та вчених, практична реалізація засобів антикризової політики в Україні відбувалася вельми непослідовно.

Директор Світового банку по Україні, Білорусі та Молдові Чімяо Фан зазначив, що враховуючи спостережувані в Україні тенденції, пік падіння економіки пройдений, і вона почне відновлення [49]. Фан вважає, що Україні необхідно зберегти тенденцію на відновлення, яка все ще залишається досить крихкою.

За прогнозом економістів, подальші “хвилі” кризи будуть все більше послаблювати і без того слабку економіку України, робити її все менш конкурентоспроможною. Тоді як розвинені країни, внаслідок кризи, будуть ставати сильнішими [37].

На основі аналізу особливостей перебігу економічної кризи в Україні виявлено найгостріші проблеми: гальмування економічного зростання в регіонах України; збільшення кількості збиткових підприємств та фірм; погіршення рівня інвестиційної привабливості в умовах зовнішньої агресії, макроекономічної нестабільності, втрати купівельної спроможності як населенням, так і корпоративним сектором; вимушена мілітаризація економіки; збільшення масштабів тінізації економічної діяльності [37, 15, 49]. Отже, під впливом кризових процесів об'єктивно змінюється характер процесу національного економічного розвитку.

Попри те, що експерти Міжнародного валютного фонду попереджають про загрозу нової світової економічної кризи, голова Комітету економістів України Андрій Новак вважає, що нинішні економічні труднощі лише умовно можна назвати “кризою”. На думку відомого економіста, зараз відбувається переорієнтація капіталів, після чого світова економіка і суспільство вийдуть на новий рівень [4]. “Ми перебуваємо у фазі зміни технологій, технологічного укладу, ... переорієнтації капіталів”, – стверджує А. Новак.

Директор Інституту розвитку економіки і інноваційних стратегій IDEAS, доктор економічних наук Т. Унковська вважає, що головним ресурсом і головним конкурентним фактором на глобальних ринках стане інтелект і високі технології, які він зможе створити [8]. На думку експерта, в Україні є шанс стати “східно-європейським економічним тигром” тому, що наша держава сильна саме своїм інтелектуальним капіталом. Т. Унковська переконана, що цей потенціал знищується через відсутність підтримки науки і промисловості, що призводить до від'їзду фахівців; перспективні підприємства в жалюгідному стані, а до цього додаються

блокування кредитування реального сектора. Експерт впевнена, що всі зміни починаються зі змін в мисленні, з усвідомлення суспільством того, що країна, яка не має власної стратегії, приречена бути жертвою чужої тактики.

Європейські політики вважають, що Україна потребує нового “плану Маршалла” на декілька сотень мільярдів євро. На сьогодні депутати Бундестагу Німеччини разом з українцями працюють над створенням нової стратегії зі стабілізації і розвитку України [42].

На думку А. Новака, Німеччина самостійно не зможе реалізувати такий план. Експерт вважає, що європейські країни можуть підтримати ініціативу Німеччини про “План Маршалла” для України. Адже, вона приваблива з точки зору інвестицій. На її території сконцентровано майже всі види природних ресурсів. Наша держава має хороший трудовий, науковий ресурс. А. Новак вважає, що Європі вигідний розвиток “нового великого суб'єкта”. Коли поруч буде “економічний тигр” – це дасть додатковий стимул для розвитку європейської економіки. Головне, як зазначає наш економіст, щоб Україні не виділили роль аграрного додатка Європи [14].

М. Томенко наголошує, що Україні потрібен уряд, який створить українське “економічне диво”. Відомий політичний діяч вважає, що необхідно знайти команду, яка б реалізувала “українське диво” в частині створення конкурентної національної економіки та забезпечила б людей гідними зарплатами, пенсіями і повагою до української держави [40].

Відомий польський економіст Л. Бальцерович переконаний, що сьогодні Україні потрібна політична стабільність та реформаторський уряд. За його словами, “в інтересах України визначити, по-перше, правильний діагноз економічних проблем країни, по-друге, сформулювати відповідну економічну стратегію”. “Головним завданням для всього українського суспільства, на думку Л. Бальцеровича, є – координація дій еліт України навколо економічної стратегії, яка матиме конструктивний характер для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей розвитку” [50].

На думку А.А. Олешко, у період посткризового відновлення необхідно використовувати антикризову стратегію запуску інновацій на основі інвестування у базові галузі. Вплив інноваційного чинника на динаміку посткризового відновлення національної економіки виявлятиметься через дві взаємопов'язані складові: активізацію наукового потенціалу та формування високотехнологічного сектора на основі шостого технологічного укладу [43, с. 116].

Отже, основними шляхами активізації економічного зростання в Україні мають стати:

- вивчення та вміле використання передового світового досвіду щодо створення та використання системи антикризових заходів, із обов'язковою їх адаптацією до конкретних реалій національного розвитку економіки, на основі моніторингу, прогнозування та розпізнавання негативних тенденцій у нарощуванні макроекономічних дисбалансів;
- проведення рішучих і системних реформ, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національної економіки;
- утримання низького рівня інфляції;
- розширення напрямів стимулювання попиту (переорієнтація доходів від багатих до бідних через податкову, бюджетну систему; контрольована емісія грошей; доступність кредитних ресурсів (різке зниження кредитних ставок);
- активізація інноваційної діяльності, використання прогресивно нових технологій, ефективне задіяння наукового потенціалу та стимулювання трансформації сировинно-експортної структури у випуск високотехнологічної продукції;
- створення привабливого інвестиційного клімату та запровадження європейських стандартів гарантування прав власності інвесторів, що значно поліпшить фінансову репутацію та полегшить доступ України до міжнародних ринків капіталу;
- розвиток вітчизняних джерел паливно-енергетичних ресурсів, активізація використання власних альтернативних джерел енергії, вдосконалення системи постачання та ефективного використання всіх енергоресурсів, налагодження співробітництва з різними країнами світу;

- розвиток людського потенціалу країни, запобігання “втечі інтелектуального капіталу”, формування моделі “дорогої робочої сили”;
- мотивація створення нових високоефективних робочих місць, забезпечення сприятливих умов праці.

Економічна криза є об’єктивним процесом та природною складовою економічного циклу розвитку суспільства. Проведений аналіз свідчить про те, що економіка нашої країни знаходиться у стані глибокої кризи, яка є загрозою національній і економічній безпеці. Ескалація кризи в Україні перетворилася на серйозну загрозу розвитку світової економіки. Водночас, зі своїми гострими проблемами наша держава не залишилася на самоті. Більшість держав світу відкривають нам ринки, допомагають фінансово, вводять санкції проти Росії та ін.

Основними умовами виходу з кризового стану є: правильний діагноз економічних проблем; економічна стратегія, яка матиме конструктивний характер для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей розвитку та координація дій нової української генерації навколо даної стратегії.

На наш погляд, економічна криза – це той момент часу, коли економічні суб’єкти мають і можуть зважитися на прогресивні зміни в соціально-економічних сферах економіки.

Питання взаємодії України та країн ЄС в різних сферах діяльності сьогодні вже не викликає сумніву. За короткий час європейське суспільство зіткнулося з багатьма проблемами: системною фінансово-економічною кризою, гібридною війною, терористичними актами та революціями, які можуть призвести до глобального конфлікту. За даних обставин особливої актуальності набувають питання спільної розробки інструментарію щодо вирішення глобальних проблем та моделювання траєкторій розвитку майбутньої Європи.

Метою дослідження є визначення ключових глобальних проблем та пошук шляхів їх рішень країнами ЄС та Україною.

Понад 400 представників політичних, ділових і громадських кіл із більш ніж 20 країн світу на дев’ятому Київському безпековому форумі “Сила в єдності. Безпека в дії” обговорювали глобальні тенденції та виклики в сучасних міжнародних відносинах. Цього року тема форуму була присвячена останнім подіям в Україні, їх передумовам і можливим наслідкам для держави, регіону, Європи та світу в цілому. Міністр закордонних справ України зазначив: “Сьогодні Україна є в досить складній ситуації: з одного боку, вона останній ентузіаст євроінтеграції, а з іншого – нам необхідно боротися проти російської агресії, а також проводити радикальні зміни в країні, зокрема, щодо їхнього темпу і глибини. Незважаючи на такі складні умови, у нас є та енергія, натхнення і воля до змін, які допомагають рухатися вперед і які, зокрема, міг би використати у свої цілях і ЄС” [67, с. 6].

Учасників Всесвітнього економічного форуму щорічно просять визначити головні ризики, які, на їхню думку, найбільше загрожують планеті. На форумі у Давосі, який проходив з 20 по 23 січня 2016 р., уперше за п’ять років економічні загрози не потрапили до п’ятірки глобальних ризиків. Перевагу було надано таким проблемам, як нова промислова революція, коливання на фондових ринках, падіння цін на нафту та вирішення міграційних проблем [16].

“Євросоюз змінюється, – вважає голова комітету з питань оборони та безпеки Великої Британії (2010–2015 рр.), – і не завжди так, як того хотілося б тим, хто традиційно був елітою в Брюсселі”. На його думку, у європейських країнах з’являється все більше нових політичних об’єднань, що за своєю суттю є “євроскептиками” [67, с. 8]. Так, досить гостро критикує міграційну політику Європейського союзу – Угорщина. Саме біженці сьогодні – фобія номер один для рядових поляків. Теперішнє незадоволення європейців перед усім полягає в неспроможності подолати кризу біженців, які сотнями тисяч продовжують добиратися до берегів Європи. Ситуацію загострили й терористичні акти в Парижі та Брюсселі [53].

Політична ситуація в Польщі досить загострилася. Населення цієї країни продемонструвало найбільші акції протесту. Остання маніфестація, яка відбулася 7 травня 2016 року, зібрала, за даними опозиції, більше 200 тис. осіб. Вулицями Варшави пройшли люди з державними прапорами та прапорами ЄС на захист демократії та польської присутності в європейській спільноті [47].

Екс-президенти, колишні глави МЗС та діячі опозиції часів ПНР написали послання солідарності європейським народам з нагоди 27-ї річниці вільних виборів у Польщі 1989 року. “Ми з тривогою спостерігаємо, як Європа втрачає віру в свої мрії і сили. У суспільстві зростає страх перед чужими. Люди, особливо молоді, стурбовані своїм майбутнім і безпекою. Повертаються привиди військової агресії з боку імперської Росії. На місці зруйнованих стін будуються нові”, – підкреслюють колишні чиновники. “Під загрозою знаходяться єдність ЄС і його фундамент – солідарність. Лише об'єднана Європа здатна брати участь в тому, що відбувається в світі. Окремо ми станемо музеєм, а не континентом розвитку і надії. Потрібно захищати наші цінності, нашу вітчизну, загальну Європу!” [19].

Нинішня ситуація в Євросоюзі, на думку П. Клімкіна, має дві актуальні внутрішні й зовнішні загрози: “Внутрішні полягають у тому, чи мають на сьогодні громадяни Євросоюзу чітке розуміння цієї організації та її перспективи у майбутньому. І той парад референдумів, які ми спостерігаємо протягом останнього часу, подає досить тривожні сигнали. Зовнішні ж загрози – це, звичайно, безпекові, зокрема, пов'язані з нелегальною міграцією з Близького Сходу”. У цьому полягає відмінність сьогоденної ситуації в ЄС, яка містить реальну загрозу його існуванню і вносить невизначеність у його майбутнє та майбутнє його громадян [67, с. 7].

Ключовий інтерес сучасної України полягає у збереженні єдності Європейського союзу в підтримці нашої держави з продовження санкцій щодо Росії, доки не буде досягнуто явного прогресу у виконанні Мінських домовленостей. Іншим головним інтересом є збільшення європейських інвестицій в українську економіку. Серед інших важливих інтересів України та ЄС, і зокрема Австрії, експерти виділяють спільну боротьбу зі злочинами у сфері економіки, зокрема протидію відмиванню коштів та ухилянню від сплати податків [2].

В Україні потребують негайного вирішення питання внутрішньо переміщених осіб. На думку заступника міністра закордонних справ С. Кислиці, “країни Європейського союзу недостатньо чітко розуміють проблеми України з внутрішніми переселенцями. В Європі, яка зіткнулася з міграційною кризою, коли вона повинна була прийняти приблизно мільйон біженців... Йдеться про багату Європу, яка ледве впоралася з мільйоном біженців, і не така багата Україна повинна справлятися з 1,7 млн внутрішньо переміщених осіб...” [38].

Міністр фінансів Німеччини В. Шойбле на Всесвітньому економічному форумі в Давосі сказав: “Нам потрібен План Маршала, але не для Європи, щоб інтегрувати біженців, а для тих країн на Близькому Сході, які були зруйновані. Я народився в 1942 році і пам'ятаю, якою була Європа, коли виконувався “План Маршала”. Не хотів би називати нову програму відбудови так, але щось подібне нам дійсно потрібне. Нам доведеться вкласти мільярди євро в країни, звідки до нас прибувають біженці, щоб зменшити наплив” [21].

Отже, важкими проблемами ЄС та України експерти визнають:

- неконтрольовані кордони;
- проблеми з внутрішніми та зовнішніми міграційними потоками;
- популізм та євроскептицизм;
- можливість виходу певних країн з ЄС;
- економічно неефективне управління в Україні та країнах ЄС;
- дієве протистояння російській агресії;
- проведення ефективних, всеохоплюючих, системних економічних реформ, в тому числі: боротьба зі злочинами у сфері економіки, зокрема протидія відмиванню коштів та ухилянню від сплати податків.

Що стосується моделі розвитку майбутньої Європи, то ми поділяємо думку представника України при ЄС, “ЄС буде існувати й надалі, і навіть у розширеному складі – Україна буде частиною ЄС. Тому, що ЄС – це не просто ефективна інституція, але й філософія: це демократичні принципи (верховенство права, свобода слова, віросповідання, і цей ряд можна продовжувати), які базуються на економічній складовій, в основі якої – ментальність і розуміння, що правила гри однакові для всіх” [52].

Основними орієнтирами розвитку України та Європи мають стати: дотримання основних європейських цінностей (верховенства права, свободи, демократії); збереження єдності у Євросоюзі щодо зовнішньої політики, “Східного партнерства” та “Південного партнерства”; інститути та альянси мають зберегти мир та стабільність в Європі та світі; з огляду на неадекватну зовнішню політику Росії, яка продовжує мілітаризацію і продемонструвала агресію не лише щодо України, а й щодо Естонії, Молдови, Грузії та ін., доцільним є збереження санкцій проти неї.

9.2. Інституційне та законодавче забезпечення розвитку соціальноорієнтованого ринку праці в Україні

Складність ситуації на ринку праці полягає в тому, що він не є обмеженим суто економічними відносинами, а включає ще й соціальні, правові та психологічні аспекти. В. Петюх ринок праці розглядає як соціально-економічну категорію, яка характеризує відносини людей, що проявляються в процесі найму, оцінки, звільнення працівників і встановлення розмірів компенсацій за використану робочу силу залежно від ряду факторів [48]. В. Я. Брич при визначенні ринку праці акцентує увагу на соціально-трудоному характері відносин [6, с. 5]. Термін “ринок праці” О. Фінагіною розглядається через соціум, який має історичні традиції, національний характер і менталітет, політичні пристрасті [62, с. 96].

О. А. Кратт, О. Ю. Будякова вважають, що ринок праці може бути поданий як універсальний механізм розвитку людства, демонструючий надіндивідуальний порядок соціального буття, закономірності якого неможливо пояснити, ґрунтуючись на розумінні індивідуальностей суб’єктів, представлених на цьому ринку, або суті відносин між ними [29].

Як показує український менталітет нації, ринок праці є тією сферою, де більшою мірою виявляються наноекономічні обмеження, що обумовлюють поведінку інституційних суб’єктів: традиції, звички, стереотипи мислення, система цінностей, що історично склалися і є невід’ємною частиною духовної культури суспільства. В економічній літературі аналізуються наноекономічні особливості України в цілому, оскільки вони являють собою стійкі характеристики, що сформувалися з урахуванням історичного минулого, національної психології та ментальності, тому вони будуть властиві і ринку праці [25, с. 92].

Отже, на нашу думку, вищезазначені наукові погляди щодо трактування поняття ринку праці, відстоюють його соціально-економічний та психологічний аспекти.

Гірман А. стверджує, що ринок праці залишається найбільш консервативним елементом економічної системи [13, с. 48]. На противагу цьому, П.Є. Єрмішин стверджує, що “єдиного для всієї економіки ринку праці не існує; він поділяється за професіями, галузями, територіями” [20]. Фахівці виокремлюють реальний та віртуальний ринки праці; розрізняють ринок праці традиційних галузей економіки та ринок праці наукомістких виробництв тощо.

Видозміни вітчизняного ринку праці, на думку вчених [39, с. 25] зумовлені й тим, що в період економічної кризи “відбувається ерозія суспільної зайнятості, різко скорочується кількість надійних робочих місць, без яких не може бути й мови про забезпечення на тривалу перспективу гарантій стабільного доходу”. Саме з цих позицій, І.Г. Філіппова звертає увагу на те, що ринок праці відображає найгостріші суперечності соціальної системи і тому є найчутливішим до інституційних зрушень. Процеси, що відбуваються на ринку праці, визначають довгострокові перспективи економіки, що виводить на перший план проблему його стабілізації і ефективного регулювання соціально-трудових відносин, що означає вдосконалення інститутів влади, власності і управління [61, с. 178].

В умовах суспільних трансформацій вчені та фахівці наголошують на неоднорідності ринку праці. Так, передумовами зародження нового, інноваційного ринку праці можна вважати використання інноваційної та інтелектуальної праці; появу в світі “проривних” технологій, впровадження яких суттєво покращить рівень життя населення, сприятиме розвитку

бізнесу; зростання ролі нових форм зайнятості і тих, які раніше заборонялися; появу нових спеціальностей; становлення електронних видів зайнятості; активізацію трудової поведінки працюючих та безробітних; розвиток електронної комерції. Отже, світовий досвід формування конкурентоспроможного ринку праці для застосування в Україні може бути корисним тим, що його застосування сприятиме ефективному функціонуванню національного ринку праці за умов вибору стратегії євроінтеграції.

Окремі вчені вважають [12, с. 157], що ринок праці – це система соціально-економічних відносин між працівниками і роботодавцями з приводу купівлі-продажу товару “робоча сила”, яка пронизує усі фази відтворення працівника і ефективного використання його трудового потенціалу; це сфера, на якій встановлюється певне співвідношення попиту і пропозиції на послуги робочої сили, її ціни та умов праці, забезпечення балансу інтересів працівників і роботодавців, державна підтримка умов праці, забезпечення балансу інтересів працівників і роботодавців, державна підтримка непрацездатних громадян, регулюється за допомогою соціальних, правових і юридичних норм та інститутів.

В соціально-економічній політиці розвинених держав світу значне місце відводиться реалізації заходів щодо забезпечення соціальної захищеності та соціально-психологічного супроводу осіб з обмеженими фізичними можливостями, до яких належать інваліди [27].

Особливого значення ці заходи набули для України в сучасних умовах реалізації стратегічного курсу побудови соціально орієнтованої ринкової економіки та інтеграції у світовий економічний простір. Нині в Україні проживає майже 3 млн інвалідів, або 6,3% від чисельності усього населення, з них більше 80 % працездатного віку. Одним із регіонів країни, де зосереджена найбільша кількість інвалідів і гостро постала проблема їх працевлаштування, соціально-психологічного супроводу та професійної реабілітації, є Вінниччина. Тут мешкає 113 тис. осіб з обмеженими фізичними можливостями і кожного року зростає їх кількість (майже на 8 тис. осіб у віці 16 років і старше) та ступінь інвалідності, причому вищими темпами, ніж в середньому по Україні.

Люди з обмеженими можливостями не просто залежні від сторонньої допомоги – вони не в силах подолати інформаційні, фізичні і психологічні бар'єри. Такий стан справ є ганебним і не припустимим для цивілізованої європейської держави. Адже інвалід – це не вирок, інваліди можуть бути і стають повноцінними і високоефективними членами суспільства, відмінними фахівцями, політиками, економістами, соціально активними і життєрадісними людьми, які здатні надихати багатьох, в тому числі і абсолютно здорових членів нашого суспільства.

Дуже велике значення в розв'язанні цієї проблеми має соціальна політика та її вплив на здійснення соціальної допомоги особам з різними фізичними і психічними вадами. Соціальна політика щодо вирішення проблеми людей з особливими потребами в Україні знаходиться сьогодні на стадії формування. Розвивається соціальне законодавство, змінюється суспільна думка. Однак, соціальна політика в Україні, зорієнтована на інвалідів, дорослих і дітей, будується сьогодні на основі медичної моделі інвалідності. Виходячи з цього, інвалідність розглядається як хвороба, патологія. Така модель вільно чи невільно послаблює соціальну позицію особи з обмеженими можливостями, знижує її соціальну значущість, відокремлює від суспільства, збільшує її нерівний соціальний статус, прирікає її на признание своєї нерівності, неконкурентоспроможності у порівнянні з іншими людьми. Медична модель визначає і методіку роботи з інвалідом, яка має патерналістський характер та припускає лікування, трудотерапію, створення служб, допомагаючи людині не жити нормальним життям, а виживати.

Такий підхід несе в собі дискримінаційну ідею, виявляє відношення суспільства до інвалідів як соціально непотрібній категорії. На сьогодні визначено, що у інвалідів переважає песимізм, коли вони оцінюють можливості реабілітації та соціальної адаптації, пасивність у мобілізації власних можливостей. Це пов'язано не стільки з фізичним станом, скільки з конфліктним характером соціальної адаптації. Соціальне самопочуття можна оцінювати як негативне для значної кількості людей з особливими потребами.

Обмежені можливості слід розуміти як наслідок того, що соціальні умови звужують можливості самореалізації людей з особливими потребами. Суспільство має адаптувати існуючі в ньому стандарти до потреб людей з обмеженими можливостями, для того, щоб вони не почувалися заручниками обставин та обмеженої дієздатності. Соціальна робота з людьми з обмеженими фізичними і психічними можливостями має бути спрямована на те, щоб адаптувати соціум, а людину, яка має проблему, до життя в суспільстві.

В 2009 році Україна ратифікувала Конвенцію ООН “Про права інвалідів”, яка разом з протоколом набули чинності з 4 лютого 2010 року. У ній однією з вимог є забезпечення “розумного пристосування”, тобто забезпечення змін у всіх сферах життя, які б надавали можливість людям з інвалідністю, в тому числі й дітям з особливими потребами, брати активну участь у суспільній діяльності та отримувати послуги на рівні з іншими.

Слід зазначити, що Конвенція визначає сфери, у яких мають бути вжиті конкретні заходи, спрямовані на реалізацію особами з особливими потребами своїх прав, а також сфери, де захист прав цієї вразливої категорії осіб має бути посилений, оскільки ці права регулярно порушуються. Конвенція також встановлює універсальні мінімальні стандарти, які повинні застосовуватися до кожної особи з особливими потребами і бути основою для узгоджених дій.

Відповідно до умов Конвенції, держави зобов'язані консультуватися з людьми з особливими потребами через організації, які представляють їхні інтереси, під час розробки законодавства та реалізації державної політики, спрямованих на імплементацію положень Конвенції.

Однак слід зазначити, що в теперішніх умовах політичної та економічної кризи в Україні виконання взятих зобов'язань стає вкрай проблематичним. Так, наприклад, в Сполучених Штатах Америки, в країні, де майже 20 % населення складають особи з обмеженими можливостями і яка вважається зразковою по відношенню до цієї категорії громадян, до цього часу Конвенція ООН про права інвалідів не ратифікована. Керівництво країни розуміє, що як тільки буде підписана Конвенція, її громадяни будуть висувати досить серйозні претензії у випадку порушень її положень. Також можна навести й інший приклад, у Франції закон про інвалідність обговорювали та переглядали два роки, до складу комісії увійшли люди з інвалідністю, громадські об'єднання, спеціалісти, вчені. В нашому випадку, як правило, беруть за основу європейські аналоги, які не відповідають нашій українській реальності.

Уряд України намагається приділяти увагу виконанню своїх міжнародних зобов'язань відповідно до Конвенції ООН про права інвалідів. Поступово, дуже повільно здійснюються конкретні кроки у напрямі поліпшення життя людей з інвалідністю.

За останні роки здійснено певні заходи та прийнято низку важливих нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію прав людей з інвалідністю та забезпечення їх повної участі у житті суспільства. В 2015 році Кабінет Міністрів розглянув проекти законів, що регламентують особливості доступу осіб з інвалідністю до освітніх послуг, передбачають запровадження стимулюючих механізмів для роботодавців з метою працевлаштування людей з інвалідністю, а також урегульовують інші важливі аспекти. Але, на жаль, в житті ці закони залишаються поки що “мертвими”.

Сьогодні стан осіб з обмеженими можливостями, ситуація в якій вони перебувають фактично не змінилась. В сучасних умовах економічної нестабільності інваліди виявились однією з найбільш соціально незахищених верств населення. Головною проблемою, яка потребує негайного вирішення, є подолання соціальної ізоляції інвалідів, обмеженості можливості їх спілкування, організація їх дозвілля, навчання, здобуття професії, пошуку можливого заробітку. Також на цьому етапі відбувається закриття спеціалізованих закладів для дітей-інвалідів та осіб з особливими потребами.

Існує не вирішеною велика кількість проблемних питань, які потребують вирішення та вжиття відповідних заходів. Йдеться насамперед про створення без бар'єрного середовища, відсутність достатньої статистичної інформації відносно людей з інвалідністю з ураженням органів зору, слуху, опорно-рухового апарату, з розумовою відсталістю і психічними розладами, потребує модернізації й розвитку програмне забезпечення Централізованого банку да-

них з проблем інвалідності. Та однією з найболючіших проблем і водночас одним з найголовніших завдань є забезпечення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, серед яких також є люди з інвалідністю.

На кінець 2014 року в Україні було зареєстровано 562216 сімей (824730 осіб), які вимушені були переїхати зі Сходу, у тому числі 36827 людей з інвалідністю. В 2015 року чисельність таких людей з інвалідністю перевищила 60 тис. осіб.

Останнім часом здійснюються заходи щодо запобігання дискримінації по відношенню до осіб з обмеженими можливостями на ринку праці та підвищення рівня їх зайнятості.

Кодексом України "Про працю", Законом України "Про зайнятість населення" закріплюється право людини на захист від проявів дискримінації у сфері зайнятості. В ст. 11 говориться, що держава гарантує особі право на захист від будь-яких проявів дискримінації у сфері зайнятості населенням за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, участі в професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, статі, віку, етнічного і соціального походження, майнового положення, місця проживання, мовним та іншим ознакам. Не вважається дискримінацією здійснення заходів по додатковому сприянню в працевлаштуванні громадян. Забороняється в об'явах про вакансії вказувати обмеження по віку кандидатів, пропонувати роботу тільки чоловікам або жінкам, за виключенням специфічної роботи, яка може виконуватися лише особами визначеної статі, вимагати відомостей що стосуються особистого життя тощо. Однак, в національному законодавстві інвалідність як підстава окремо не зазначається, а відноситься до "інших ознак". Відповідно до ст. 14 Закону України "Про зайнятість населення" інваліди, які не досягли пенсійного віку, відносяться до категорії громадян, які мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню. Так у ст. 26 цього закону передбачено надання роботодавцю компенсації фактичних витрат в розмірі єдиного податку на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування на нове робоче місце осіб з числа безробітних інвалідів; у ст. 30 – право на одноразове отримання ваучера на для підтримку конкурентоздатності шляхом перепідготовки, спеціалізації, підвищення кваліфікації за професіями і спеціальностями для пріоритетних видів економічної діяльності.

З метою вирішення на державному рівні проблемних питань, які заважають покращити становище осіб з обмеженими можливостями на ринку праці Міністерство соціальної політики розробило низку законопроектів. Так, проектом Закону України "Про внесення змін в деякі законодавчі акти України відносно зайнятості інвалідів", який поданий на розгляд Кабінету Міністрів України, законопроектом передбачається впровадження стимулюючих механізмів для роботодавців з метою забезпечення ними реалізації прав інвалідів на працю, у тому числі шляхом встановлення альтернативних варіантів виконання нормативу робочих місць, призначених для працевлаштування таких осіб, зокрема:

- зарахування роботодавцю нормативу робочих місць для інвалідів шляхом укладання ним з підприємствами громадських організацій інвалідів договорів на виготовлення або закупівлю товарів, робіт і послуг, що виготовляються або надаються безпосередньо особами з інвалідністю. Такий підхід є виправданим у країнах Європейського союзу, де діє система квотування робочих місць для таких осіб;

- надання дотацій роботодавцям на створення звичайних робочих місць для інвалідів, а не лише спеціальних. Це обумовлено тим, що потреба інвалідів у звичайних робочих місцях значно вища, ніж у спеціальних;

- виплати роботодавцям за рахунок коштів Фонду соціального захисту інвалідів компенсацій фактичних витрат, пов'язаних із сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Законопроектом також доповнюються статті 7 та 8 Закону України "Про колективні договори та угоди" в частині змісту договорів і угод на предмет встановлення таких зобов'язань, як виконання нормативу робочих місць, призначених для працевлаштування інвалідів, створення для них умов праці (з урахуванням їх індивідуальних програм реабілітації), доступності та забезпечення інших гарантій.

Відповідно до законодавства, державною служби зайнятості забезпечується надання особам з інвалідністю повного комплексу соціальних послуг з метою прискорення адаптації до вимог ринку праці, працевлаштування та інтеграція в суспільство. З цією метою центрами зайнятості забезпечується проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи з працедавцями, індивідуальні та групові консультації, семінари тощо. З метою сприяння інтеграції осіб з обмеженими можливостями в суспільство практикується їх залучення до профорієнтаційних заходів з іншими категоріями незайнятого населення.

Також спільно з відділеннями Фонду соціального захисту інвалідів, управліннями праці і соціального захисту населення, органами медико-соціальної експертизи, центрами професійно-навчальної й соціальної реабілітації інвалідів, спілками інвалідів та іншими партнерами проводиться профорієнтаційна робота з особами зазначеної категорії. З урахуванням рекомендацій органів медико-соціальної експертизи та індивідуальних програм професійної реабілітації людям з обмеженими можливостями надаються групові та індивідуальні послуги з професійного інформування, професійного консультування та професійного відбору (також і з використанням психодіагностичного обстеження). Всі центри зайнятості забезпечені спеціалістами, які надають адресні послуги людям з особливими потребами, забезпечений вільний доступ для цієї категорії громадян до інформаційних матеріалів, загальнодержавної бази вакансій, оснащені спеціальні місця для самостійної роботи, у тому ж числі з доступом до мережі Інтернет. В той же час встановлені термінали або стенди з наявною інформацією щодо наявності вакансій для осіб з інвалідністю, створені інформаційні куточки нормативної документації та довідковою інформацією з питань соціального захисту та реабілітації, можливості їх працевлаштування та навчання.

Дедалі більше людей з обмеженими можливостями намагаються знайти роботу з допомогою служби зайнятості. Фахівці центрів зайнятості допомагають інвалідам знайти роботу навіть і без набуття ними офіційного статусу безробітного.

Інформаційною основою формування банку даних для осіб зазначеної категорії з метою працевлаштування, з одного боку, є їх потенційна здатність до трудової діяльності, котра ґрунтується на висновках медико-соціальних комісій щодо показаних видів професійної діяльності, а також професійно-кваліфікаційний рівень, індивідуально-психологічні властивості, бажання, готовність працювати, а з іншого – потреби підприємств, установ, організацій різних форм власності і господарювання у робітниках і фахівцях за професіями, спеціальностями, освітньо-кваліфікаційними рівнями. До банку слід включати також інвалідів, які самостійно звертаються з приводу працевлаштування. Для формування повноцінного банку даних робочих місць необхідно, щоб центрам зайнятості систематично надавали інформацію про робочі місця для працевлаштування інвалідів як окремі суб'єкти господарювання, так і територіальні відділення Фонду соціального захисту інвалідів. Вони повинні інформувати центри зайнятості не лише про кількість, а й умови праці, професійно-кваліфікаційний склад потрібних робітників, фахівців, особливі вимоги роботодавців до претендентів на робочі місця, рівень зарплати, транспортну доступність, можливості гнучкого графіку роботи тощо.

Необхідно формувати такий банк даних для працевлаштування інвалідів, в якому б були відображені не лише назва професії, спеціальності, режим роботи, рівень зарплати, а й зміст праці, функціональні обов'язки працівника, вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня претендента, санітарно-гігієнічні умови праці, допустимі види захворювання, групу інвалідності тощо.

Слід зауважити, що в Україні створено певне нормативне поле для формування банку даних інвалідів, які можуть і хочуть працювати, проте воно потребує суттєвого вдосконалення. Зокрема, відповідно до Положення про медико-соціальну експертизу, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 грудня 2009 р. № 1317, зазначено, що медико-соціальні експертні комісії (МСЕК) за результатами комплексних обстежень й оцінки стану здоров'я на підставі клініко-функціональних, соціально-побутових, професійно-трудова, психологічних даних на основі затверджених класифікацій і критеріїв ведуть облік громадян, які пройшли

медико-соціальну експертизу, вносять відповідно їх компетенції до Централізованого банку даних з проблем інвалідності інформацію про громадян, які пройшли медико-соціальну експертизу; надають рекомендації щодо умов праці та видів робіт для інвалідів тощо.

Нині функціонують МСЕК загального типу та спеціалізовані відповідно до профілю огляду (хворих на туберкульоз, осіб з психічними розладами, захворюваннями органів зору, слуху, систем кровообігу тощо), які діють за територіальним принципом. У штатних розписах МСЕК загального тину передбачені посади лікарів-експертів (терапевта, хірурга, невропатолога), фахівців з медико-соціальної реабілітації, психолога, а в спеціалізованих МСЕК – ще й по два лікаря, спеціальність яких відповідає профілю комісії.

Але в жодній із них немає посади спеціаліста з профорієнтації (або консультанта з профорієнтації), котрий займався б проблемами адекватного професійного підбору та оптимізації індивідуальних можливостей, побажань, професійної здатності інвалідів із потребами підприємств у робочій силі за професійно-кваліфікаційним складом, володіли інформацією про рівень безробіття, кон'юнктуру професій на ринку праці, потреби підприємств у кадрах за професійно-кваліфікаційним складом, у т.ч. щодо виконання встановлених нормативів для працевлаштування інвалідів. Саме спеціалісти з профорієнтації здатні найбільш кваліфіковано визначати й рекомендувати інвалідам конкретні професії, спеціальності, за якими можна реально працевлаштуватися за місцем проживання, виконувати надомну роботу чи організувати власну справу. Працівники ж МСЕК не володіють інформацією про ринок праці, оскільки не співпрацюють із центрами зайнятості.

Не сприяють розв'язанню проблеми обґрунтованості професійного підбору застарілі переліки медичних показань і протипоказань, та, особливо, відсутність сучасних переліків підходящих професій, спеціальностей для інвалідів за видами захворювань і групами інвалідності. В рекомендаціях МСЕК нерідко залишаються поза увагою здібності, професійно-кваліфікаційний інтелектуальний рівень, досвід та бажання, інтереси самого інваліда, тому вони мають формальний характер. Відповідно до Положення про медико-соціальну експертизу міської, районної, міжрайонної, спеціалізовані МСЕК повинні в обов'язковому порядку розробляти для кожного інваліда індивідуальну програму реабілітації (ІПР). Така програма має охоплювати весь комплекс оптимальних для інваліда реабілітаційних заходів, котрі передбачають види, обсяги, порядок, терміни надання медичних, соціальних, професійних послуг, спрямованих на відновлення порушених чи втрачених функцій організму, відновлення здатності до виконання певних видів робіт, професійно-трудової діяльності. Цим Положенням наголошується й на необхідності надання інвалідам послуг з профорієнтації (професійної інформації, професійної консультації, професійного підбору), професійного навчання та раціонального працевлаштування. Водночас, слід зауважити, що МСЕК розробляють індивідуальні програми реабілітації (ІПР) для незначної кількості інвалідів, інколи й за судовим рішенням, такі програми реабілітації часто носять формальний характер.

Всю інформацію про інвалідів, які хочуть і можуть працювати, МСЕК надають головним управлінням праці та соціального захисту населення, а останні – центрам зайнятості. Однак, спеціалістам з профорієнтації, куди інваліди звертаються за допомогою, за такими рекомендаціями МСЕК важко підібрати останнім відповідну професію, спеціальність і формувати банки даних для їх працевлаштування.

Робота для інваліда – це більше ніж покращення добробуту своєї родини; це, насамперед, можливість самоствердження, самореалізації, відчуття необхідності суспільству. Для того щоб не відчувати себе покинутими і самотніми, інвалідам потрібна робота. Відособленість людей, криза сімейних цінностей призвели до того, що зараз саме робота пов'язує людину з суспільством, дає стимул до життя. Соціологічне дослідження, проведене фахівцями Державного центру зайнятості, підтвердило, що кожен четвертий інвалід шукає роботу через низьку пенсію, а кожен третій – задля можливості бути у колективі. Саме тому соціальна політика України, як і кожної цивілізованої країни світу, має бути спрямована на створення

людям з особливими потребами середовища рівних можливостей для повноцінного життя, освіти, праці, лікування, розвитку творчих здібностей, дозвілля тощо.

Про соціально забезпечене, гідне життя інвалідів можна буде говорити лише тоді, коли вони будуть конкурентоздатними на ринку праці. Нині рівень безробіття серед інвалідів суттєво підвищився, він є набагато вищим, ніж серед здорового населення, причому коливається він залежно від багатьох показників – виду та групи інвалідності, стану здоров'я, віку, статі. Праця людей з інвалідністю, як правило, низькооплачувана, а вразі її втрати законодавством не передбачено надання інваліду статусу безробітного. Але й в разі, працевлаштування, проблеми осіб з обмеженими можливостями не стають меншими, людина з фізичними вадами просто не може дістатися до робочого місця через його не облаштованість (всупереч постанови Кабміну та взятих державою зобов'язань), Близько 90 % споруджених будівель не пристосовані до потреб інвалідів. І хоча за нормами постанови Кабміну жоден об'єкт не можна здати в експлуатацію без дотримання стандартів безбар'єрності, будівельники, як це не прикро, часто їх ігнорують.

Основи соціальної захищеності інвалідів в Україні і забезпечення рівних з усіма іншими громадянами можливостей для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, які дають можливість інвалідам ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами – гарантує закон “Про основи соціальної захищеності інвалідів”. Відповідно до цього закону особам з обмеженими функціональними можливостями гарантується право на працю. У відповідності до ст.ст.19 і 20, за їх нормами на підприємстві, в установі чи організації, незалежно від форми власності і господарювання для інвалідів встановлено 4 % квоту робочих місць у загальній чисельності працюючих (або 1 %, якщо працює від 15 до 20 чоловік). І якщо кількість працюючих інвалідів менша від нормативу, то роботодавці за кожне незайняте інвалідом місце сплачують до відділення Фонду соціального захисту інвалідів штрафні санкції в розмірі середньої річної заробітної плати.

Національна програма реабілітації та зайнятості осіб з обмеженими можливостями окреслює основні завдання для досягнення інвалідами реальної рівноправності у повсякденному житті: відновлення працездатності, сприяння в отриманні освіти, фаху, вільному обиранні місця роботи. Програма також передбачає розширення мережі центрів реабілітації для інвалідів та дітей-інвалідів у містах, де проживає понад 50 тисяч населення.

Нині переважна кількість інвалідів працює на підприємствах УТОС та УТОГ, які більш ніж за 80-річну історію сформували і зберегли професійні та соціальні традиції, але оснащені технічно застарілим устаткуванням. Наразі постає дуже актуальна проблема, як після реабілітації та отримання фаху йде процес працевлаштування інвалідів, створюються робочі місця для конкретно підготовленої людини з урахуванням її індивідуальних можливостей. Також, слід відзначити, що більшість керівників підприємств не виконують 4 % норматив працевлаштування інвалідів, вони просто сплачують незначні штрафи, адже для людей, які мають першу групу інвалідності, треба створити спеціалізоване робоче місце, яке потребує великих витрат.

Слід визнати, що незадовільний рівень зайнятості інвалідів в Україні зумовлений не лише соціально-політично-економічними умовами, недосконалістю нормативно-правової бази, а й, значною мірою, особистісними чинниками: соціально-психологічною дезадаптацією, низьким рівнем готовності до праці, незадовільною професійною підготовкою та незадовільною професійно-трудовою мотивацією. Більшість осіб з обмеженими функціональними можливостями переживають почуття невпевненості, незручності, безпорадності й поведуться неврівноважено, знервовано щодо своєї професійної здатності, акцентуючи увагу на стані здоров'я. Такі особи не до оцінюють свої здібності, досвід, наявний професійно-кваліфікаційний рівень.

На нашу думку, вагомою причиною низького рівня готовності інвалідів до професійно трудової діяльності є незадовільна професійна підготовка та інформованість про:

- потреби роботодавців в працівниках за професійно-кваліфікаційним складом;
- шляхи набуття професійної підготовки;
- реальні можливості працевлаштування на звичайні або спеціалізовані робочі місця;
- можливості організації надомної (віддаленої) праці чи індивідуальної трудової діяльності.

З метою подолання низького рівня готовності до праці та сприяння адаптації інвалідів до соціально-економічних ринкових умов, обґрунтованому професійному вибору з врахуванням не лише індивідуальних можливостей, бажань, але й потреб підприємств у робітниках і фахівцях, необхідно більш активно здійснювати роботу з психологічної підтримки та професійної орієнтації осіб з особливими потребами.

Основними напрямками профорієнтаційного обслуговування інвалідів, як і здорових громадян, є:

- професійна інформація, яка передбачає повне та всебічне знайомство осіб з обмеженими можливостями з правилами вибору професії, з соціально – економічними, психологічними і медико-фізіологічними аспектами вибору професії;
- професійна консультація, яка полягає у наданні допомоги інваліду у професійному визначенні з метою прийняття усвідомленого рішення про вибір професійної діяльності з урахуванням його індивідуальних особливостей та можливостей;
- професійний добір, тобто надання рекомендацій особі з інвалідністю про можливі напрямлення її професійної діяльності, найбільш відповідних індивідуальним особливостям, на основі результатів професійної, психофізичної та медичної діагностики;
- професійне діагностування, яке полягає в системі психологічного вивчення особистості з метою виявлення її професійно значущих властивостей і якостей;
- професійне самовизначення – процес, що охоплює весь період професійної діяльності особистості: від виникнення професійних намірів до виходу з трудової діяльності. Він пронизує весь життєвий шлях людини. Піком цього процесу, переломним моментом у житті є акт вибору професії. За часом він звичайно збігається з закінченням школи і тісно пов'язаний з попередніми етапами професійного самовизначення;
- професійний відбір передбачає визначення ступеня професійної готовності до конкретної професії відповідно до нормативних вимог;
- соціальна, професійна та виробнича адаптація, яка складається із системи заходів, які сприяють професійному становленню особи з особливими потребами, формуванню у неї відповідних соціальних та професійних якостей, установлень і потреб до активної творчої праці, досягненню вищого рівня професіоналізму;
- вдосконалення професійної майстерності.

Успішне працевлаштування особи з інвалідністю означає відповідність:

- умов праці функціональним можливостям особи, зокрема й тим, що пов'язані з інвалідністю;
- професійно значимих якостей, що необхідні для успішного виконання роботи, особистісним якостям, бажанням та уподобанням особи з інвалідністю;
- змісту виконуваної роботи професійній підготовці й навичкам (освіті, професії, досвіду роботи), наявним у особи з інвалідністю.

Як, ми наголошували, професійна орієнтація інвалідів повинна здійснюватись спеціалістами з профорієнтації у МСЕК, реабілітаційних, навчально-виховних закладах для інвалідів, базових центрів зайнятості. При цьому слід враховувати, що оскільки трудова мобільність інвалідів невисока через обмежені можливості та існуючі економічні умови, то їх потрібно орієнтувати на вибір тих професій, спеціальностей, робочих місць, котрі потребують саме місцеві підприємства.

Працевлаштування осіб з обмеженими функціональними можливостями повинне відбуватися з урахуванням:

- індивідуальних схильностей і здібностей людини;
- рекомендацій медико-соціальної експертної комісії (МСЕК);

- рекомендацій спеціалістів служби зайнятості;
- можливості роботодавця адаптувати у разі потреби робоче місце для працівника із інвалідністю.

За кожним профорієнтаційним напрямком для доступності одержання послуг, прийняття, аналізу інформації потрібно враховувати вид захворювання, групу інвалідності, застосовувати різні засоби. Оскільки переважна більшість інвалідів згідно з даними державної статистичної звітності постійно працевлаштовується на підприємствах зі звичайними умовами виробництва й, в основному, на звичайні, а не спеціалізовані робочі місця, то вкрай потрібною є інформація про стан і тенденції попиту ринку праці на робочу силу, потреби підприємств усіх видів економіки у працівниках за професійно-кваліфікаційним складом.

Для успішного працевлаштування людей з інвалідністю необхідно робити акцент не на загальних медичних висновках, а на інформації, що безпосередньо відображає продуктивність працівника на робочому місці, його знання та навички, а також необхідні для нього спеціальні умови для ефективної роботи. Також необхідно враховувати загальні особливості зазначеної категорії осіб при працевлаштуванні:

- індивідуальний режим прийому медикаментозної терапії;
- індивідуальний режим харчування;
- потребу в індивідуальному темпі виконання роботи;
- обмеження в пересуванні.
- можливість використання спеціальних допоміжних засобів та пристроїв, що частково компенсують функціональні обмеження або покращують умови праці (кондиціонер, ортопедичне крісло, посилення освітлення, лупа, протишумові вкладиші, навушники, шоломи, клавіатура зі шрифтом Брайля тощо).

Більшість з людей з інвалідністю здатні виконувати роботу на такому самому рівні, як і інші працівники. Вони будуть чудовим активом для своїх роботодавців, якщо виконуватимуть виробничі функції, що відповідають їхнім навичкам, здібностям, інтересам та можливостям.

Для здійснення найбільш ефективної трудової діяльності осіб з обмеженими можливостями необхідно створення умов, пристосування виробничої середовища до потреб інвалідів.

На підприємствах повинні втілюватися вимоги щодо планування приміщень, де використовується праця інвалідів. Повинна враховуватися безпека переміщення інвалідів по території, на заводах повинні бути спеціальні пішохідні доріжки для інвалідів на візках, загороження, поручні висотою не менш 0,7 м та 0,9 м (для тих, хто на візках та інших). Приміщення повинні бути оснащені спеціальними знаками та символами, попереджувачами інвалідів про небезпеку чи такими що повідомляють якусь інформацію.

Види вимог до будівель залежать від особливостей категорій інвалідів, які в них працюють. Багатоповерхові будівлі повинні бути оснащені пасажирськими ліфтами з кнопками викликів, розташованими на висоті від підлоги не більш 1,2 м. Двері повинні бути широкими – не менш 0,9 м, підлога повинна бути без бордюрів. Планування підприємства для сліпих повинно бути простим для запам'ятовування та орієнтування у просторі, також його треба радіофіціювати. Освітлення повинно бути розташовано по одну сторону дороги, а кількість щабель між поверхами повинна бути однаковою. Добре б було мати на кожному такому підприємстві кабінет соціальної адаптації.

Працевлаштування особи з інвалідністю може відбуватися:

- на звичайному робочому місці (за потреби – із застосуванням певних заходів з його адаптації), якщо за умовами праці та з урахуванням фізичних можливостей інваліда воно може бути використане для його працевлаштування;

- на спеціальному робочому місці як на відкритому ринку праці, так і в межах захищеної зайнятості (на підприємствах громадських організацій інвалідів, соціально-економічних підприємствах, трудових майстернях для осіб із психічними захворюваннями та розумовою відсталістю, “транзитні”/“модельні” робочі місця тощо).

Спеціальне робоче місце інваліда – окреме робоче місце або ділянка виробничої площі, які потребують вжиття додаткових заходів з організації праці особи з урахуванням її індивідуальних функціональних можливостей, зумовлених інвалідністю, шляхом пристосування основного й додаткового устаткування, технічного обладнання тощо. Спеціальне робоче місце може бути створено вперше або шляхом адаптації/пристосування наявних умов праці на вже діючому робочому місці для працевлаштування особи з інвалідністю [23].

Держава повинна надати можливість інвалідам здійснювати активну трудову діяльність, знаходитись у виробничій та громадській середі на правах рівних можливостей.

Самостійно знайти роботу людині з інвалідністю дуже складно. Роботодавці зазвичай відмовляють, коли бачать ознаки інвалідності, оскільки не мають достатніх економічних стимулів. До цього додається, ще й низька активність значної частини людей з інвалідністю.

Слід констатувати, що на сьогодні в державі відсутня комплексна стратегія працевлаштування осіб з обмеженими функціональними можливостями. Сучасна політика держави, що спрямована на соціальний захист інвалідів включає в себе низку заходів, зокрема гарантування державою дотримання соціальних стандартів у матеріальному забезпеченні інвалідів; створення для них безперешкодного середовища [28, с. 3]. В той же час відомо, що саме праця “повертає особу до життя” і тому працевлаштування є важливим етапом адаптації особи до суспільства, професійної реабілітації інваліда. Це забезпечить особі не лише належний матеріальний рівень життя, а й сприятиме поверненню соціальної активності особи як громадянина держави. Держава підтримує процес включення інвалідів у трудову діяльність. Така підтримка виражається у різних заходах, серед них: професійна підготовка, встановлення стимульованих квот, резервоване або цільове працевлаштування, надання позик або субсидій дрібним підприємствам, укладання спеціальних контрактів і надання привілейованих прав на виробництво, податкові пільги, гарантії дотримання контрактів або надання інших видів технічної або фінансової допомоги підприємствам, які наймають робочих-інвалідів [59]. Таким чином, незважаючи на те, що певні кроки у розвитку законодавства, спрямованого на забезпечення працевлаштування інвалідів вже були зроблені, відкритою залишається низка інших питань, безпосередньо чи опосередковано пов'язаних із зайнятістю інвалідів. Необхідним є реальне впровадження заходів, спрямованих на працевлаштування осіб зі зниженою працездатністю, пошук нових шляхів трудової реабілітації інваліда, створення державою умов, які ефективно забезпечать інвалідам рівні громадянські і політичні права. Крім названих нами вище, такими заходами можуть бути – розвиток надомної праці інвалідів, удосконалення умов надання цільової позики, контроль за дотриманням роботодавцем необхідних умов праці інваліда тощо. Вирішення цих проблем і постійне удосконалення законодавства дасть змогу людям зі зниженою працездатністю дійсно відчувати себе необхідною та важливою частиною нашого соціуму.

9.3. Механізм перерозподілу людського потенціалу в системі міжнародних міграційних процесів

На нашу думку, реалізація людського потенціалу в контексті людського розвитку має передбачати його попередній перерозподіл та формування. Наявність безробіття вище природного рівня в розвинутих країнах вказує на недовикористання людського потенціалу населення. Водночас людський потенціал в силу несприятливих економічних та соціальних умов може залишатись нереалізованим в певній економічній системі, що викликає необхідність його перерозподілу міграційним шляхом.

Поясненню закономірностей міждержавного перерозподілу людського потенціалу присвячено ряд теорій у західній економічній літературі (див. табл. 9.2).

Якісні зміни в людському потенціалі розглядаються з появою теорії міжнародної інтелектуальної міграції на межі 60-х років XX ст., що пов'язана з виникненням термінів “відтік інтелекту” та “відплив мізків”. Термін “відплив мізків” асоціюється з міграцією наукових і ви-

кладацьких кадрів високої кваліфікації, зайнятих науковими дослідженнями і розробками, або спеціалістів, які займаються кваліфікованою інтелектуальною чи творчою працею, включаючи потенційних спеціалістів (молодих учених, студентів, аспірантів) [54, с. 254–257]. Недоліком теорій міжнародної міграції в контексті людського розвитку є неврахування перерозподілу людського потенціалу та його складових при територіальному переміщенні населення.

Таблиця 9.2

Теорії міжнародної міграції населення

Автор	Зміст теорії
1. Теорія неокласичної економіки	
О. Штарк, Д. Мессі	Міжнародна міграція пояснюється різницею між доходами у різних країнах. Переливання трудового потенціалу з країн із низькою заробітною платою до країн, де вона вища, триває поки не зникне різниця між рівнями заробітної плати, тобто стимул до міграції. Передбачається, що в певний період часу країна-експортер трудових ресурсів може перетворитися на їх імпортера
2. Теорія людського капіталу	
Г. Бекер, Т. Шульц, Л. С'яастад	Підкреслюється пряма залежність між наявним людським капіталом особи та схильністю до міграції. Добровільні міждержавні переміщення здійснюють переважно особи, що володіють більшим для цього ресурсом – людським капіталом, що в межах цієї теорії включає фізичне і психологічне здоров'я, вроджені здібності, набуті знання, досвід, освіту та кваліфікацію
3. Нова економічна теорія міграції	
Дж. Тейлор	Наголошується вигода від капіталовкладень у місцеву економіку за рахунок грошових переказів, підкреслена можливість стимулювання міжнародної трудової міграції для країн-експортерів з отриманням переваг у їх розвитку. Підкреслюється важливість політики країни в сфері підвищення рівня доходів населення та соціального захисту для впливу на масштаби міграції
4. Теорія кумулятивної обумовленості	
Г. Мірдал, Д. Массей	Міграція змінює суспільне сприйняття в країнах походження та призначення. Відтак, кожне успішно здійснене міграційне переміщення підвищує привабливість еміграції з країни походження, а збільшення праці мігрантів у окремих видах робіт країни призначення викликає подальше небажання місцевого населення працювати у них і необхідність роботодавців продовжувати наймати іноземців. Все це призводить до збільшення міграційних потоків
5. Теорія міграційних мереж	
Д. Массей, Дж. Тейлор, Ф. Х'юго	Міграційні переміщення стимулюються наявністю міграційних мереж – міжособистісних зв'язків між мігрантами та немігрантами в країнах походження та призначення, що скорочують ризики та витрати, пов'язані з міграцією
6. Теорія світового ринку праці	
Є. Плетньов	Передбачає врахування впливу глобальних факторів на переміщення трудового потенціалу, акцентує увагу на взаємозалежності між міжнародною трудовою міграцією та розвитком світової промисловості і транспорту. Формування і функціонування світового ринку праці відбувається в результаті експорту та імпорту трудових ресурсів
7. Теорія сегментованого ринку праці	
М. Пайор	Інтенсивність та напрям трудової міграції визначається структурною потребою ринку праці у країні призначення. Висококваліфіковані працівники задовольняють потребу первинного ринку праці, низькокваліфіковані – вторинного, деякі групи мігрантів концентруються в окремих галузях економіки країни призначення.
8. Теорія нового міжнародного економічного порядку	
Дж. Бгаваті, У. Бонінг	Піднімається питання про компенсацію витрат на підготовку трудових ресурсів країнам-експортерам з боку розвинутих країн-імпортерів

Продовження таблиці 9.2

Автор	Зміст теорії
9. Теорія процвітання	
Дж. Саймон	Підкреслює економічні та демографічні переваги від імміграції країн призначення. Іммігранти розширюють споживання та сплачують податки, що може сприяти економічному зростанню країн-імпортерів
10. Теорія міграційних ланцюгів	
Р. Білсбороу, М. Крітц, Х. Злотник	В основі теорії лежить системний підхід, що доводить значний взаємозв'язок міграційних потоків між країнами походження та визначеними країнами призначення. Таким чином, утворюється міграційна система, що вміщує країни походження та призначення
11. Інституційна теорія міграції	
Д. Массей	Розвиток міграційних процесів стимулює утворення інституційних об'єднань, що сприяють задоволенню пропозиції та попиту на працю мігрантів в країнах походження та призначення, а також організацій із захисту прав мігрантів. Поширення мережі даних установ, в свою чергу, все частіше стає передумовою здійснення населенням міграційних переміщень
12. Синтетична теорія міграції	
Д. Массей	Економічні зміни у країнах, що розвиваються змінюють сталі економічні та соціальні зв'язки, створюють необхідність у досягненні вищого рівня добробуту, провокуючи пошук нових можливостей працевлаштування на міжнародному ринку праці, передусім, у регіонах з вищими доходами та рівнем життя. У розвинутих країнах вторинний сектор ринку праці є непривабливим для місцевого населення через низький рівень оплати праці та незначні можливості кар'єрного зростання. Структурний попит на робочу силу мігрантів стимулює їх прибуття до цих країн
13. Теорія трьох стадій міграційного процесу	
Л. Рибаківський	Міграційний процес вважається завершеним, якщо він пройшов три стадії: вихідну стадію (підготовку до міграції), основну стадію (безпосереднє переміщення), заключну стадію (адаптацію та облаштування мігрантів в країні призначення). Управління міграцією може бути ефективним лише при відповідному впливі на кожну із стадій міграційного процесу

Розглядаючи дослідження вчених у цьому напрямі, варто зауважити, що на початку ХХІ ст. увага світової наукової спільноти зосередилась на таких основних проблемах:

1. Вплив міжнародної міграції, та, як наслідок, перерозподілу людського потенціалу на світове економічне зростання. Дослідження сучасних науковців вказують на те, що збільшення кількості трудових мігрантів призводить до значного підвищення у обсягах світового виробництва, оскільки робоча сила використовується там, де її продуктивність вища.

В одному з перших досліджень з цього напрямку, економісти Б. Гамільтон та Дж. Волі виміряли, що світовий ВВП може подвоїтись, якщо міграція зросте до рівня, що зрівняє граничну продуктивність праці (а також заробітну плату) між сімома регіонами світу, включаючи 179 країн [71, с. 68].

У доповіді Світового банку “Про світові економічні перспективи”, яка стосувалась економічного застосування грошових переказів та міграції, визначено, що при міграції додаткових 14 мільйонів осіб з країн, що розвиваються до високорозвинутих країн світовий дохід складе понад 350 млрд дол. США [69]. За підрахунками західних економістів Т. Волмслі та Л. Вінтерса, розширення міжнародної міграції на 3 % може спричинити більше зростання світового доходу, ніж повна лібералізація торгівлі [75, с. 2].

2. Визначення взаємозв'язку між втраченим трудовим потенціалом, інвестиціями та споживанням, відтоком та припливом інтелектуальних ресурсів та економічним зростанням. Однією з переваг від втраченого внаслідок міграції трудового потенціалу для країн походження є грошові перекази як додаткове джерело фінансування розвитку. Дослідження Н. Глістоса під-

тверджують зростання інвестицій під впливом грошових переказів в шести з кожних семи країн походження [70, с. 10].

У трактуванні міжнародної міграції наші погляди узгоджуються з дослідженнями Л. Кацелі щодо її впливу на економічне зростання через зрушення в трудових ресурсах, продуктивності праці та грошових переказах. Л. Кацелі приходить до висновку, що на макrorівні міграцію можна зобразити у вигляді циклу з п'ятьма визначеними стадіями: стадія виїзду передбачає втрату трудового потенціалу внаслідок еміграції; стадія пристосування пов'язана з наступним послабленням економічної активності та стандартів життя в країні походження, в той час як емігранти оселяються в країні призначення; стадія консолідації співпадає з піднесенням економічної активності в країні походження внаслідок зростаючого притоку грошових переказів; наступна стадія включає взаємозв'язок між транснаціональними громадами і можливе возз'єднання сімей; стадія рееміграції або імміграції передбачає притік трудового потенціалу в країну походження внаслідок зворотної міграції або імміграції, зумовленої значним попитом на трудові ресурси на місцевому ринку праці [73, с. 28–30].

Міграційний перерозподіл людського потенціалу, як можливість його використання на рівні світової економіки, є предметом обговорення та проблемою для вирішення глобальних міжнародних організацій, що розглядають сторони і наслідки даного процесу для країн походження та призначення й стимулюють позитивні прояви задля скорочення бідності і зменшення нерівності між регіонами світу. На сьогодні більшість міжнародних організацій наголошують на посиленні політичного обговорення та важливості міжнародної міграції, визнанні світової мобільності людського потенціалу як неминучого економічного та соціального факту, використанні переваг від управління міжнародними міграційними потоками, ключовій ролі міжнародної міграції у світовому економічному зростанні та розвитку.

Незважаючи на визнання загальносвітових переваг від трудової міграції світовою спільнотою, розвинуті країни світу обережно ставляться до масової імміграції, враховуючи ситуацію на внутрішньому ринку праці та рівень безробіття, віддаючи перевагу окремим видам міграції. Країни призначення надають перевагу переселенцям-професіоналам, дають дозвіл на постійне місце проживання та спрощену процедуру в'їзду для висококваліфікованих мігрантів – осіб, які здатні акумулювати та ефективно використовувати знання. Така позиція є закономірною відповіддю на зростання міграційних процесів в умовах інтенсивного розвитку економіки знань та переходу до інформаційного суспільства, де знання людини виступають основною продуктивною силою.

У звіті Міжнародної організації міграції “Світова міграція 2008. Управління трудовою мобільністю в умовах розвитку глобальної економіки” світова міграція трудових ресурсів поділяється на наступні види:

1. Міграція висококваліфікованих працівників (highly skilled migration) – характеризується наявністю у мігрантів вищої освіти і їх роботою за отриманою спеціальністю. До них належать висококваліфіковані спеціалісти, науковці, працівники освіти, що мають академічні ступені.

2. Міграція працівників середньої кваліфікації (skilled blue-collar workers migration) – особи, що отримали певну професію та кваліфікацію, але не мають вищої освіти. До прикладу, авіаційні техніки, оператори важкого обладнання, автомеханіки, зварювачі та ін.

3. Міграція низькокваліфікованих працівників (low-skilled migration) характеризується відсутністю у мігрантів вищої чи професійної освіти або роботою не за здобутою спеціальністю. До цієї категорії належать офіціанти, санітари, домогосподарки, робітники [74, с. 258].

В межах цієї класифікації міграції для відображення перерозподілу освітньо-кваліфікаційної складової людського потенціалу варто врахувати поділ В. Бенінга, який виділяє наступні підвиди: міграція кваліфікованої та напівкваліфікованої робочої сили для тимчасової роботи за контрактом; міграція для постійної роботи за кордоном та з метою створення робочих місць; циркуляція професійних, технічних і управлінських працівників, бізнесменів та осіб, залучених до розробки міжнародних проектів, переміщення менеджерів і професіоналів у

рамках транснаціональних корпорацій; міграція з метою здобуття професійної освіти та практичної підготовки, що організовується більш розвиненими країнами для просування на зарубіжні ринки технологій, устаткування, методів управління [1, с. 7–8].

Міграційний перерозподіл людського потенціалу проходить в певному напрямку і часовому інтервалі. Переміщення населення як носія людського потенціалу відбувається через еміграцію, імміграцію, рееміграцію та циклічну міграцію. Залежно від часової тривалості переміщень міграція може бути: короткостроковою, циклічною, довгостроковою і постійною (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Класифікація міграцій за критеріями міграційного перерозподілу людського потенціалу*
*сформовано авторами розділу на основі [32, 54, 76]

Варто зауважити, що країни походження зацікавлені у тимчасовій висококваліфікованій міграції та довгостроковій або постійній міграції осіб середньої кваліфікації та низькокваліфікованих працівників, які створюють надлишок на внутрішньому ринку праці. Від цього вони отримують три основні переваги: зниження напруги на національному ринку праці; отримання нових знань, навичок, передачу інформації, науково-технічних розробок для долучення країни до розвитку глобального інформаційного суспільства; значні грошові перекази як джерело додаткового внутрішнього фінансування та засіб подолання бідності.

Складність побудови механізму перерозподілу людського потенціалу полягає у одночасному дотриманні принципів людського розвитку, сталого економічного прогресу, завдань національного та міжнародного регулювання в поєднанні з об'єктивними законами та закономірностями, що в результаті має привести до ефективної реалізації людського потенціалу задля стабільного функціонування економіки нового рівня. На цьому етапі дослідження необхідно дати визначення поняття механізму міграційного перерозподілу людського потенціалу. Механізмом міграційного перерозподілу людського потенціалу є сукупність підсистем міграційного та соціально-економічного регулювання на міжнародному та національному рівнях, що включає взаємозалежні принципи, цілі, інструменти, важелі та елементи міграційного перерозподілу, в якій відбувається перетворення міграції населення, як носія здібностей, таланту, знань, певного рівня освіти та кваліфікації, фізичного та психічного здоров'я та інтелектуального розвитку, на керований процес розподілу та реалізації людського потенціалу в межах світового господарства.

На основі попередньо проведеного аналізу, до принципів міграційного перерозподілу людського потенціалу вважаємо за доцільне включити як загальновідомі принципи міграцій-

ного регулювання, так і принципи, що відповідають сучасним глобальним соціально-економічним трансформаціям [31]. В межах загальних принципів міграційного перерозподілу ЛП, на наш погляд, варто виділити принципи національної міграційної політики, що забезпечить можливість використання механізму для розвитку людського потенціалу окремої країни (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Принципи міграційного перерозподілу людського потенціалу

Враховуючи сучасні світові міграційні тенденції та умови формування людського потенціалу, розглянуті нами у попередніх розділах, слід зупинитись на наступних принципах міграційного перерозподілу людського потенціалу:

- 1) скорочення бідності, поляризації і нерівності країн світу;
- 2) забезпечення відповідності пропозиції та попиту на працю на глобальному і регіональному рівнях;

- 3) сприяння кваліфікованій міграції;
- 4) “спільного розвитку”;
- 5) стимулювання міждержавної співпраці з питань міграційного перерозподілу людського потенціалу;
- 6) захисту основних прав мігрантів: права на свободу, рівність, безпеку, людську гідність, продуктивну і гідну працю.

Кожний із зазначених принципів передбачає виконання визначених завдань (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

Визначення принципів та завдань міграційного перерозподілу ЛП

Специфікація завдань
1. Принцип скорочення бідності, поляризації і нерівності країн світу
Міграційний перерозподіл людського потенціалу має стати засобом боротьби з бідністю у країнах світу, їх поляризацією і нерівністю, що передбачає виконання наступних завдань: – перетворення процесу “втечі мізків”, що призводить до втрати людського потенціалу, у взаємовигідний процес “циркуляції мізків”, зміцнення зв’язків, створення сприятливих умов для залучення знань і навиків кваліфікованих працівників для розвитку країн походження; – залучення транснаціональних співтовариств мігрантів до розвитку економіки країн походження. Стимулювання тимчасової міграції вчених за кордон, участі у спільних проектах, навчання за кордоном, віртуальної передачі знань має стати одним із пріоритетних напрямів стратегії розвитку людського потенціалу [33]; – підвищення ролі грошових переказів у фінансуванні розвитку людського потенціалу, що може здійснюватись шляхом надання мігрантам інформації про вигідне інвестування коштів; – покращання загального інвестиційного клімату, а також сприятливих умов утворення і функціонування малих і середніх підприємств
2. Принцип забезпечення відповідності пропозиції та попиту на працю на глобальному і регіональному рівнях
Передумовою формування даного принципу є поєднання наслідків демографічного вибуху, структурного безробіття, інтенсифікації сільського господарства і реструктуризації промисловості, що призводить до зростання надлишку праці в багатьох країнах, що розвиваються, і попиту на доступ до ринків праці у розвинутих країнах і економіках інтенсивного розвитку. Незважаючи на те, що попит на трудовий потенціал мігрантів зростає у більшості розвинутих країн в короткостроковому періоді (наприклад, у відповідь на наслідки демографічної кризи), його недостатньо для відповідності зростаючій пропозиції праці. Крім того, законні шляхи працевлаштування мігрантів є селективними і зосереджені на тимчасовій міграції висококваліфікованих працівників, в той час як попит на низькокваліфіковану працю також збільшується. У цьому відношенні існує постійна невідповідність між міграційною політикою і реальною потребою країн у людському потенціалі, що часто призводить до нелегальних міграційних потоків. Основними завданнями залучення людського потенціалу для задоволення потреби ринків праці є: – визначення цілей міграційної політики країн. Країнам слід офіційно на міжнародному рівні визначити основну ціль міграційної політики, що забезпечує розвиток і реалізацію людського потенціалу; – оцінка потреби ринку праці є базовим завданням ефективного управління міграційним перерозподілом для країн призначення при відборі і прийомі працівників-мігрантів та для країн походження, наприклад, при запровадженні відповідного навчання або підвищення кваліфікації для потенційних мігрантів. При визначенні потреби ринку праці необхідно враховувати потребу неформального сектора економіки, наприклад, сферу домашнього господарства, в якій зайнятість мігрантів є значною і здебільшого нелегальною у країнах ЄС; – регулювання прийому і відбір необхідних працівників-мігрантів відповідно до потреби ринку праці; – забезпечення можливості повторного доступу працівників-мігрантів до ринку праці країни призначення після закінчення строку трудового контракту, що знижує випадки їх нелегального перебування; – заохочення тимчасової міграції з підвищенням кваліфікації у країні призначення. Запровадження програм тимчасової міграції забезпечує легальний статус мігрантів, визначає їх права, обов’язки і тимчасовий статус; інформує потенційних мігрантів щодо можливостей, вимог і процедури працевлаштування за кордоном; гарантує їх повернення в країну походження по закінченні строку;

Специфікація завдань
– інформування потенційних мігрантів про умови працевлаштування в країні призначення шляхом створення спеціальних інформаційних центрів в країнах еміграції; – визначення умов надання дозволів на роботу для збереження і розвитку людського потенціалу мігрантів. Країнам, що залучають іноземних працівників, необхідно розробити чіткі і прозорі умови видачі дозволів на роботу, що стосуються їх тривалості і можливості поновлення, професійної мобільності, визначення прав мігрантів на випадок безробіття, можливостей отримання права постійного місця проживання, возз'єднання сімей і інших соціальних прав. У випадку безробіття, до прикладу, працівникам-мігрантам має надаватись дозвіл на пошук іншого місця роботи протягом визначеного періоду часу (не менше шести місяців). Важливо також визначити права доступу мігрантів до громадських послуг та збереження набутих прав соціального захисту і пенсійного забезпечення до країни походження при реєстрації; – навчання та підвищення потенціалу мігрантів у країні походження. Для реалізації людського потенціалу потенційних мігрантів, що не може бути реалізованим у країні походження, слід стимулювати їх навчання і перепідготовку відповідно до вакансій у країнах призначення та забезпечувати визнання їх кваліфікацій. З цією метою у країнах походження можуть бути створені відповідні державні або громадські установи чи підрозділи установ, які повинні фінансувати і створювати умови для навчання і підвищення кваліфікації, а також налагоджувати контакти з потенційними іноземними працедавцями і проводити переговори щодо визнання кваліфікацій у країнах призначення
3. Принцип “спільного розвитку”
Забезпечення сприяння розвитку країн походження, які зазнають значних втрат людського потенціалу, включає виконання наступних завдань: – допомога країнам, що розвиваються і є основними постачальниками мігрантів, у нарощенні економічного потенціалу і підвищенні міграційної привабливості шляхом стимулювання інвестиційної діяльності, передусім, направлення інвестицій в освіту, нові медичні і інформаційні технології, надання соціальної направленості діяльності ТНК у цих країнах; – фінансування наукових, технологічних і інноваційних програм і проєктів у країнах походження, розвиток глобальних наукових та інформаційних систем; – допомога країнам, що розвиваються у управлінні і легалізації міграційних потоків
4. Принцип сприяння кваліфікованій міграції
У межах сучасних тенденцій переходу до економіки знань і інформаційного суспільства, де основним чинником розвитку стає отримане через знання вміння застосовувати інформацію, на перший план виступає освітньо-кваліфікаційна складова людського потенціалу, що, очевидно, користуватиметься найбільшим попитом в межах перерозподілу людського потенціалу в найближчій перспективі. За таких умов, неможливість реалізації освітньо-кваліфікаційної складової людського потенціалу у країні походження за відсутності міграції до країни з існуючими відповідними умовами для цього призводить до втрати основного ресурсу економічного розвитку. З іншої сторони, висновки, отримані з проведеного у попередніх розділах аналізу, доводять, що сприяння реалізації наявного людського потенціалу за кордоном супроводжується рядом позитивних економічних ефектів як для країн походження, так і для країн призначення. У відповідності з даним принципом урядам країн походження і призначення слід спростити процедури виїзду і в'їзду для затребуваних кваліфікованих працівників, видачі віз та зменшити витрати цих мігрантів на оформлення необхідних документів (в одній з десяти країн вартість закордонного паспорту перевищує 10 % доходу на душу населення) [68]. В свою чергу підвищення ролі державних центрів зайнятості у міжнародній трудовій міграції з метою якнайкращого дотримання стандартів працевлаштування і звільнення зменшує ризики і витрати кваліфікованих працівників-мігрантів [77, с. 15]
5. Принцип стимулювання міждержавної співпраці з питань міграційного перерозподілу людського потенціалу
Цей принцип вимагає виконання наступних завдань: – інтенсифікація застосування двосторонніх договорів про трудову міграцію, що забезпечують розподіл переваг від міграції у вигляді формування людського потенціалу між країнами походження, призначення і самими мігрантами;

Специфікація завдань
– порівняння національних політик, виявлення найбільш ефективних заходів міграційних політик країн і обмін досвідом з регулювання міграції для стимулювання розвитку людського потенціалу на міжнародному рівні (табл. 3.1). – активізація участі країн у регіональних консультативних процесах (РКП) МОМ, що дають можливість обміну досвідом і вивчення політичних ініціатив у сфері міграції у сусідніх країнах. Регіональні консультативні процеси проводять семінари на технічному рівні, підтримують пілотні проекти і здійснюють підготовку необхідних управлінських кадрів, сприяють легальним переміщенням через прийняття ряду рекомендацій (табл. 3.2) [77, с. 98–100]. Найбільших результатів в узгодженні заходів з управління міграцією досягли регіональні інтеграційні групи. В межах цих груп укладаються договори про переміщення робочої сили (табл. 3.3). Перевагами регіональних інтеграційних об'єднань над регіональними консультативними процесами у сфері регулювання міграції є ефективне дотримання декларацій і планів дій завдяки політичній волі урядів на основі доступності ресурсів та існування необхідного інституційного і людського потенціалу для досягнення прогресу
6. Принцип захисту основних прав мігрантів: права на свободу, рівність, безпеку, людську гідність, продуктивну і гідну працю Низькокваліфіковані мігранти, сконцентровані на сезонних, низькооплачуваних і ризикованих роботах у секторах сільського господарства, будівництва, домашнього та готельного господарств часто потрапляють у трудове рабство, включаючи конфіскацію паспортів, перевищення робочого часу, низькі заробітні плати, що іноді взагалі не виплачуються, насилля, агресію, ізоляцію. У деяких країнах на працівників-мігрантів не розповсюджується національне трудове законодавство. Це призводить до деградації їх людського потенціалу. Залучення мігрантів до гідної праці передбачає виконання ряду завдань. По-перше, їх базові права людини і ключові трудові права повинні визнаватись країнами походження і призначення. По-друге, працівники-мігранти повинні користуватись всіма доступними стандартами праці і підлягати нормам національного трудового законодавства у рівній мірі з національними працівниками. По-третє, у країнах призначення необхідним є застосування систем моніторингу робочих місць, боротьби з дискримінацією та доступу до механізмів компенсації нанесеної шкоди. По-четверте, необхідним є регулювання діяльності приватних кадрових агентств щодо працевлаштування за кордоном, що, до прикладу, може здійснюватись шляхом встановлення спільної відповідальності між працедавцями і посередниками для унеможливлення обману і шахрайства та розповсюдження іноземними підприємствами інформації про агентства, яким можна довіряти. У зв'язку зі зміною виміру трудової міграції з часу прийняття основних конвенцій, що забезпечують захист прав мігрантів, і появу наступних тенденцій: зростання ролі підприємств у наборі іноземних працівників, фемінізації міграційних потоків, збільшення тимчасових трудових програм міграції, інтенсифікації нелегальних переміщень [72], важливості набуває перегляд існуючих міжнародних правових норм щодо захисту працівників-мігрантів і ширше їх застосування на національному рівні

Застосування основних принципів глобального міграційного перерозподілу ЛП на рівні країни передбачає їх конкретизацію в межах розширеної національної міграційної політики. Оскільки роль країни може швидко змінюватись з країни походження на країну призначення або транзитну країну, необхідною є зрозуміла і чітка міграційна політика, що дозволить пристосовуватись до постійної зміни умов.

У цьому контексті вважаємо за доречне визначити наступні основні принципи та завдання національної міграційної політики:

- посилення управління міграцією на національному рівні;
- координація і впровадження міграційної політики;
- ефективне статистичне забезпечення для стратегічного планування міграційної політики;
- оцінка державної міграційної політики;

- впровадження механізмів та адміністративних структур регулювання міжнародної міграції на місцевому рівні;
- соціальне забезпечення працівників-мігрантів;
- сприяння рівним можливостям і доступу до високоякісної освіти мігрантів;
- включення міграції до стратегії розвитку людського потенціалу у країнах походження з метою роповсюдження знань в контексті нової економіки;
- стимулювання інтеграції мігрантів;
- сприяння підвищенню міграційної привабливості;
- розвиток мережі діаспор;
- легалізація міграційного перерозподілу людського потенціалу.

1. Посилення управління міграцією на національному рівні передбачає наступні завдання: гармонізація національної і регіональної міграційної політики з міжнародними нормами; пріоритет міжнародних договорів у сфері міграції над національною політикою, яка повинна бути вбудована в багатосторонню структуру угод; вдосконалення законодавчого, інституційного і статистичного забезпечення проведення міграційної політики; навчання і підготовка кадрового забезпечення проведення міграційної політики.

2. Проведення міграційної політики може здійснюватись одним міністерством, що займається більшістю питань цієї сфери регулювання (Канада); діяльністю відомства в структурі ширшого міністерства з даною компетенцією (Нідерланди) або розподілом компетенцій у сфері регулювання міграції між кількома міністерствами (більшість країн ЄС) [11; 51]. В той же час відсутні дослідження, що доводять більшу ефективність одного чи іншого виду державного регулювання міграції. Дотримуємось думки, що раціональним є розподіл питань управління міграцією між міністерствами з встановленням механізмів координації, оскільки міграція є комплексним, багатоаспектним питанням.

3. Очевидно, що наявність повної, достовірної та різносторонньої інформації про міграційні процеси є основою прийняття відповідних рішень міграційного регулювання. В цьому напрямку країнам варто формувати бази даних, що включали б комплексну інформацію щодо різних характеристик напрямів, обсягів та, що важливо в контексті нашого дослідження, учасників міграції. Враховуючи рекомендації Міжнародної організації з міграції [77 с. 45–99], країнам для формування міграційних баз даних необхідно вирішити наступні завдання: включення питань з міграції при проведенні опитувань домогосподарств; передача кожною країною даних до загальної єдиної згармонізованої бази з щорічним їх оновленням; відкриття доступу для дослідників до закритих даних державних комітетів статистики, отриманих в результаті проведення загальних чи спеціалізованих опитувань; підготовка щорічних або піврічних національних звітів з міграції.

4. Необхідною для зміни та прийняття поточних регуляторних рішень є оцінка державної міграційної політики та визначення нових стратегічних завдань, що передбачає: виявлення впливу політики на окремих мігрантів та місцеве населення; визначення міри міграційної політики, до якої вона здатна створювати соціально-економічні переваги в силу розвитку людського потенціалу у макроекономічній перспективі; виявлення співвідношення найкращих з можливих результатів політики і витрат на її проведення; розробка індикаторів виміру ефективності політики.

5. У зв'язку з урбанізацією процесів міграції необхідною є розробка та впровадження законодавчої бази, на основі якої здійснюється передача окремих повноважень і відповідальності у сфері регулювання міграції від центрального уряду до муніципальних органів влади.

6. Соціальне забезпечення працівників-мігрантів має відбуватись згідно з вимогами Конвенцій МОП, що визначають п'ять основних принципів, що повинні діяти в межах усіх двосторонніх і багатосторонніх угод про соціальне забезпечення: рівність (рівні права і обов'язки мігрантів з місцевим населенням в межах системи соціального забезпечення); визначення відповідного законодавства щодо регулювання соціального забезпечення трудових мігрантів; збереження права на соціальне забезпечення і його реалізація в іншій країні; взаєм-

ність (рівноправність гарантується лише громадянам тих держав, які взяли на себе зобов'язання застосовувати ті самі принципи) [1].

7. Розробка антидискримінаційного законодавства, боротьба з дискримінацією і ксенофобією постає важливим принципом міграційного регулювання в межах нашого дослідження, оскільки забезпечує диверсифікацію і розвиток людського потенціалу.

8. Цей принцип передбачає визнання міграційної стратегії на політичному рівні, координацію між урядовими структурами, суспільними організаціями, парламентаріями, науковцями і приватним сектором при її проведенні, співпрацю з міжнародними партнерами щодо фінансування і технічної підтримки міграційної діяльності в цілях розвитку людського потенціалу.

9. Працевлаштування іммігрантів, участь у всіх сферах суспільного життя, визнання іноземних кваліфікацій, доступ до базових послуг – освіти і охорони здоров'я на рівні з місцевим населенням прискорює соціальне включення та можливість ефективної реалізації їх людського потенціалу. Основними завданнями стимулювання інтеграції мігрантів є: розробка заходів міграційної політики в співпраці зі службами зайнятості і соціального захисту населення для інтеграції мігрантів через працевлаштування і вивчення мови, збереження і перенесення набутих прав пенсійного і соціального забезпечення; підтримка возз'єднання і інтеграції сімей іммігрантів; стимулювання навчання впродовж життя та мобільності працівників між галузями і професіями для задоволення потреби ринку праці та розвитку людського потенціалу; скорочення процесу “розтрати мізків” шляхом атестації і сертифікації навиків, знань і кваліфікації іммігрантів.

10. Інвестування у розвиток інфраструктури і освіти забезпечує підвищення міграційної привабливості. Такі інвестиції стимулюють розвиток людського потенціалу і підвищення рівня життя в країні, що, в свою чергу, заохочує імміграційні потоки, тобто дає можливість накопичувати необхідний людський потенціал.

11. Мережі професійних асоціацій, наприклад, інженерів, лікарів або викладачів-науковців, підтримка їх діяльності у науково-дослідній сфері, освіті, створенні науково-дослідних центрів і технічній допомозі, згідно з висновками, отриманими у попередніх підрозділах, забезпечує підвищення людського потенціалу країн походження і призначення. Використання потенціалу діаспори у стимулюванні розвитку в країні походження має включати наступні завдання: встановлення первинного зв'язку між співтовариствами мігрантів за допомогою віртуальних мереж і відеоконференцій; підтримка передачі знань на подальших етапах співпраці; наявність в країні походження людського потенціалу, що в змозі ефективно використовувати передані знання; визначення пріоритетних галузей, де необхідним є досвід і праця реемігрантів; розповсюдження інформації і ознайомлення діаспор з можливостями повернення, працевлаштування і умов проживання; реінтеграція реемігрантів, що має включати допомогу у працевлаштуванні, навчанні і перекваліфікації, підприємницькій діяльності у країні походження.

12. Доведено, що легальна міграція є основою збереження людського потенціалу і ставить наступні завдання: протидія нелегальній міграції і торгівлі людьми, контроль за роботою кадрових агентств з працевлаштування за кордоном, визначення кількості нелегальних мігрантів в країні і вирішення проблеми їх легалізації; проведення цільової імміграційної політики і прийняття чіткого та прозорого імміграційного законодавства з орієнтацією на задоволення реальних потреб національних ринків праці; розширення кількості тимчасових віз для осіб, що працюватимуть у галузях зі значним дефіцитом робочої сили; надання можливості змінювати працевлаштування низькокваліфікованими працівниками сприяє пошуку кращих умов і оплати праці і, відповідно, може створити умови для розвитку людського потенціалу шляхом підвищення кваліфікації; надання можливості мігрантам претендувати на постійне проживання після відповідного терміну легального проживання, якщо це не суперечить міжнародним угодам; запровадження права вільних переміщень між країнами походження і призначення для заохочення тимчасової та кругової міграції.

Список використаних джерел

1. Абелла М. І. Направлення працівників за кордон : посіб. для країн з низьким та середнім рівнем доходів / М. І. Абелла. – Київ : Міленіум, 2004. – 134 с.
2. Австрія: слабка ланка Європи чи історичний союзник України? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/>.
3. Акімова І. М. Партнёрство бизнеса и государства в сфере образования: между-народный опыт и украинская практика / И. М. Акімова // Ринок праці та освіта: пошук взаємодії : зб. наук. ст. / ред. І. Л. Петрова. – Київ : Таксон, 2007. – С. 7–31.
4. Більшої шкоди, ніж війна, завдає неефективна економічна влада [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/>.
5. Богиня Д. Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці: інституціональний аспект / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 1. – С. 3–8.
6. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та її вплив на життєвий рівень населення (теорія, методологія, тенденції розвитку) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.09.2001 / В. Я. Брич ; Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2004. – 36 с.
7. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та її вплив на рівень життя населення : дис. ... д-ра екон. наук : 08.09.01 / Брич Василь Ярославович ; Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль, 2005. – 471 с.
8. В Україні ще є шанс стати східноєвропейським економічним тигром – потрібна національна стратегія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukranews.com/>.
9. Волкова О. В. Ринок праці : навч. посібник / О. В. Волкова. – Київ : Центр навч. л-ри, 2007. – 624 с.
10. Гаман Г. В. Розвиток молодіжного ринку праці як пріоритет формування потужної нації / Г. В. Гаман // Формування ринкової економіки. Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук. праць [Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана] / М-во освіти і науки України ; редкол.: А. Ф. Павленко та ін. – Київ : КНЕУ, 2010. – Т. 1. – 2010. – С. 163–169.
11. Гапонова А. Международная миграция высококвалифицированных специалистов: направления, масштабы, регулирование [Електронний ресурс] / А. Гапонова // Население и общество : электронная версия бюллетеня / Институт демографии Государственного университета “Высшая школа экономики”. – Режим доступу: <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0441/analit07.php>
12. Герасимчук З. В. Теоретичні основи інституційного забезпечення стимулювання сталого розвитку регіону / З. В. Герасимчук, В. Г. Поліщук. – С. 30–47.
13. Гірман А. Зарубіжний досвід регулювання ринку праці в реалізації євроінтеграційної стратегії України / А. Гірман // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 8. – С. 45–49.
14. Головка О. Європі вигідно зробити з України “економічного тигра” [Електронний ресурс] / О. Головка. – Режим доступу: <http://gazeta.ua/>.
15. Гриценко А. Системна криза як наслідок базової деструкції економіки України і шляхи її подолання / А. Гриценко // Вісник НБУ. – 2014. – № 5. – С. 8–12.
16. Давос-2016: Всесвітній економічний форум [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/>
17. Джагарян Г. Г. Становление и развитие рынка труда в России / Г. Г. Джагарян ; под ред. В. Г. Былова ; Институт научной информации по общественным наукам / Российская академия наук. – Москва, 1995. – 360 с.
18. Довгопол М. В. Центр кар'єри як агент ринкових змін в університеті / М. В. Довгопол // Ринок праці та освіта: пошук взаємодії : зб. наук. статей / ред. І. Л. Петрова. – Київ : Таксон, 2007. – С. 31–36.
19. Екс-президенти Польщі закликали Європу до солідарності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/>.

20. Ермишин П. Г. Основы экономической теории [Электронный ресурс] / П. Г. Ермишин. – Режим доступа: <http://www.aup.ni/books/m63/8.htm>
21. Європі доведеться витратити мільярди євро, щоб зупинити потік біженців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dt.ua/>.
22. Єделєв Р. С. Принципи ефективного врядування в ЄС [Електронний ресурс] / Р. С. Єделєв. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
23. Закон України “Про реабілітацію інвалідів в Україні” від 6.10.2005 р. № 2961–IV (ред. станом на 09.12.2015)
24. Зауваження та пропозиції до проекту Закону України “Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи” – Київ : Комітет з питань соціальної політики та праці Верховної Ради України. – 23 берез. 2011. – 10 с.
25. Коваленко Н. С. Соціальний аспект функціонування інституційної структури ринку праці України в умовах посилення впливу глобалізаційних процесів / Н. С. Коваленко // 36. наук. пр. Кіровоград. нац. техн. ун-ту. – 2009. – Вип. 16. – Ч. 1 – С. 89–93.
26. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2005. – 230 с.
27. Конвенція ООН про права інвалідів: офіційні видання / Офіційний Вісник України 2010, 17 від 19.03.2010. – 799 с.
28. Кравченко М. В. Актуальні проблеми соціального захисту інвалідів [Електронний ресурс] / М. В. Кравченко. – 10 с. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/dutp/2010_2/txts/10kmvziu.pdf, с. 3
29. Кратт О. А. Гносеологія поняття “ринку праці” [Електронний ресурс] / О. А. Кратт, О. Ю. Будякова. – Режим доступу: <http://econindustry.org>
30. Кривенко Л. В. Стратегія розвитку національної системи образования и науки в контексте европейского выбора / Л. В. Кривенко, Л. И. Дмитриченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1 (15). – С. 103–107.
31. Курій Л. О. Конкурентоспроможність регіону в контексті розвитку людського потенціалу та міграційних процесів (на прикладі Хмельницької області) / Л. О. Курій // Регіональна економіка / НАНУ, ІРД НАНУ. – Львів, 2011. – № 4 (62). – С. 93–100.
32. Курій Л. О. Фемінізація міжнародної трудової міграції і проблема збереження людського потенціалу / Л. О. Курій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5. – Т. 1. – С. 119–122.
33. Курій Л. О. Формування та залучення людського потенціалу як провідного чинника конкурентоспроможності країни / Л. О. Курій // Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. ; за ред. І. В. Саух. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. – С. 104–108.
34. Легалізація заробітної плати / А. Черкасов // Праця і зарплата. – 2011. – 2 берез. – С. 5.
35. Лібералізм у просторі націй / Ю. Рубан // День. – 2011. – 21 квіт. – С. 4.
36. Людкевич, В. Б. Принципи та пріоритети розвитку інфраструктури ринку праці в Україні / В. Б. Людкевич // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем : зб. наук. пр. Інституту регіональних досліджень / НАН України, Ін-т регіон. Досліджень ; редкол.: відп. ред. д. е. н., проф. Є. І. Бойко. – Львів, 2007. – Вип. 5 (67). – С. 157–166.
37. Мамаєва М. Криза в Україні на 95% має внутрішній характер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.golos.ua/>.
38. МЗС: Європа не розуміє українську проблему переселенців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua>.
39. Михасюк І. Р. Глобалізація і регіоналізація: місце України / І. Р. Михасюк // Регіональна економіка. Економічні науки. – 2011. – № 4. – С. 7–13.
40. Нам потрібен уряд, який створить українське “економічне диво” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ridna.ua/>.

41. Нижник В. М. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : навч. посібник / В. М. Нижник. – 2-ге вид. – Хмельницький : ХНУ, 2006. – 321 с.
42. Німеччина готує “план Маршалла” для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gazeta.ua/>.
43. Олешко А. А. Шляхи активізації інноваційного чинника циклічного економічного розвитку / А. А. Олешко // Вісник НТУ “ХТІ”. – 2013. – № 44 (1017). – С. 114–119.
44. Основи економічної теорії : навч. посібник / за ред. С. В. Мочерного. – Київ : Академія, 1998. – 463 с.
45. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підручник / А. А. Григорука, М. С. Палюх, Л. М. Литвин, Т. Д. Літвінова ; за ред. А. А. Григорука, М. С. Палюха. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль, 2002. – 304 с.
46. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
47. Панченко Ю. Варшавська “революція”: Польща знову вчиться захищати демократію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/>.
48. Петюх В. М. Ринок праці : навч. посібник / В. М. Петюх. – Київ : КНЕУ, 1999. – 288 с.
49. Пік падіння пройдено і економіка України почне відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.ua/>.
50. Польський економіст: чому в Україні домінують великі фінансові групи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/>.
51. Потемкина О. Иммиграционная политика ЕС: от Амстердама до Лиссабона / О. Потемкина // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – № 4. – С. 42–51.
52. Представник України при ЄС: Євросоюз не зникне. Дійсно, гостро стоїть питання міграційної кризи. Але ЄС з цим впорається [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua>.
53. Приходько Є. Потрібні не зміни, а Європа. Чому Польща вийшла на найбільші акції протесту [Електронний ресурс] / Є. Приходько. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/>.
54. Пуригіна О. Г. Міжнародна міграція / О. Г. Пуригіна, С. Е. Сардак. – Київ : Академія, 2007. – 312 с.
55. Ризики і загрози економічній безпеці України у 2015–2016 рр. та механізми їх мінімізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/>.
56. Сигов А. Б. Бар'єри вступлення на ринок труда выпускников вузов / А. Б. Сигов // Ринок праці та освіта: пошук взаємодії : зб. наук. ст. / ред. І. Л. Петрова. – Київ : Таксон, 2007. – С. 187–196.
57. Системні вади ринку праці України та пріоритети його реформування. – Київ : НІСД, 2010. – 47 с.
58. Список стран по ВВП (ППС) на душу населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.
59. Стандартні правила забезпечення рівних можливостей для інвалідів // Резолюція 48/96 Генеральної асамблеї ООН від 20.12.1993, п. 7.
60. Ткаченко В. А. Де ж вихід? / В. А. Ткаченко // Вісник економічної науки. – 2009. – № 1. – С. 187–193.
61. Філіппова І. “Порочне коло” інфляційних пролцесів в Україні [Електронний ресурс] / І. Філіппова. – Режим доступу: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/47491/1/MPRA_paper_47491.pdf. Вісник СНУ ім. В. Даля. – № 16 (170). – Луганськ, 2011. – С. 172–178.
62. Фінагіна О. В. Регіональні особливості формування та розвитку моделей ринку праці / О. В. Фінагіна // Економіка і держава. – 2006. – № 4. – С. 95–96.
63. Фоміна О. О. Інститут відповідальності в контексті створення соціально-трудова відносин ринкового типу / О. О. Фоміна // Вісник економічної науки України – 2009. – № 1 (15). – С. 173–177. – Бібліогр.: 14 назв. – укр.

64. ЦРУ оценило инфляцию в Украине в 49 % в 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.lb.ua/>.
65. Чернявська О. В. Організаційно-економічний механізм регулювання ринку праці України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством” / О. В. Чернявська. – Київ, 2009. – 32 с.
66. Чумаченко М. Г. Стратегії розвитку міст. Майбутнє України: стратегія поступу : монографія / М. Г. Чумаченко, Л. М. Кузьменко, Л. М. Червова. – Донецьк : Юго-Восток Лтд, 2008. – 304 с.
67. 9-й Київський безпековий форум “Сила в єдності. Безпека в дії” // Зовнішні справи. – 2016. – № 4. – С. 6–8.
68. Global Agenda for Dialogue among Civilizations. Resolution adopted by the General Assembly. United Nations General Assembly, fifty-sixth session, 21 November 2001 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.un.org/documents/ares566e.pdf>
69. Global Economic Prospects 2006: Economic Implications of Remittances and Migration. The World Bank, Washington D.C., 2006 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/GEPEXT/EXTGEP20060,,menuPK:1026834~pagePK:64167702~piPK:64167676~theSitePK:1026804,00.html>
70. Glystos N. P. The Role of Migrant Remittances in Development: Evidence from Mediterranean Countries. *International Migration*. 2002. Vol. 40 (1). P. 5–26.
71. Hamilton B., Whalley J. Efficiency and Distributional Implications of Global Restrictions on Labour Mobility. *Journal of Development Economics*. 1984. Vol. 14(1). P. 61–75.
72. International Organization for Migration. Moving to Safety: Migration Consequences of Complex Crises. 2012 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.iom.int/cms/idm-complexcrises>
73. Katseli L., Lucas R., Xenogiani T. Effects of Migration on Sending Countries: What Do We Know. Working Paper No. 250. OECD Development Centre, Paris, 2006.
74. Unesco Institute for Statistics [Electronic resource]. – Mode of access: <http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=167>
75. Walmsley T.L., Winters L. Relaxing the Restrictions on the Temporary Movements of Natural Persons: A Simulation Analysis. Discussion Paper No. 3719, Centre for Economic Policy Research. London, 2000.
76. World Migration 2008. Managing Labour Mobility in the Evolving Global Economy. International Organization for Migration. Geneva, 2008. 540 p. [Electronic resource]. – Mode of access: www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02382a11.pdf.
77. World Migration Report 2010. The Future of Migration: Building Capacities for Change. International Organization for Migration. Geneva, 2010. 272 p. [Electronic resource]. – Mode of access: http://tuta.neru9.com/iccn.org/ge/pdf/eng/world/2011/WMR_2010_ENGLISH.pdf

Розділ 10

РЕГІОНАЛЬНА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

10.1. Соціальні стандарти та нормативи як індикаторні показники сучасного ринку праці

На сучасному етапі розвитку соціалізація ринкової економіки в різних країнах світу відбувається нерівномірно. Існування соціальних проблем пов'язують з недостатнім економічним розвитком або з відсталістю економіки країни, що має набагато нижчу за середньо-світовий рівень ефективності. Проблеми соціальної захищеності залишаються невирішеними, незважаючи на значний розвиток економіки, досягнення науково-технічного прогресу, поширення демократії та соціального прогресу на всіх континентах. Сьогодні розвинуті країни не можуть подолати бідність виключно економічними заходами, тому змушені застосовувати більш комплексну політику. В цьому сенсі подолання бідності залишається пріоритетним завданням соціальної політики переважної більшості країн світу на перспективу. За статистичними даними, 16 % населення Євросоюзу мають дохід, менший за 60 % середнього (це вважається межею бідності у європейських країнах). Цікаво відмітити також, що нова економічна стратегія "Європа-2020", метою якої є вихід з кризи і розвиток ЄС протягом наступного десятиліття, передбачає зменшення на 20 млн чисельності тих, хто перебуває на межі бідності. До кризи в ЄС таких налічувалось 80 млн осіб, 19 млн з яких – діти. Особливо вразливі в цьому аспекті безробітні, однак 8 % тих, хто працює, також заробляють замало для забезпечення від ризику бідності.

Сьогодні системи соціального забезпечення країн Єврейського союзу, не дивлячись на організаційні відмінності, мають схожі проблеми. До основних причин, що призводять до проблем у системі соціального забезпечення можна віднести: трансформацію традиційних сімейних відносин, зростання кількості неповних сімей, демографічні зміни, що обумовлені старінням населення та зниженням народжуваності. Особливу увагу в останні десятиріччя привертають демографічні фактори. Падіння народжуваності в більшості країнах Європи нижче рівня природного відтворення населення, збільшення середньої тривалості життя та зростання частки осіб пенсійного віку вже сьогодні створюють фінансові проблеми для пенсійних систем та медичного страхування. Зміни в демографічній структурі населення сприяють збільшенню витрат на соціальне забезпечення, що в свою чергу призводить до збільшення витрат праці, і, як наслідок, зростанню безробіття [1, с. 39]. Зазначені проблеми пов'язані з технологічними інноваціями, посиленням ролі суспільного сектора та процесами глобалізації, що підтверджується у сучасних наукових працях.

Разом з тим, вважаємо, що організаційно-економічні механізми функціонування системи соціального забезпечення повинні реалізовуватись через нормативно-правову базу. Значний вплив на формування систем соціального забезпечення в європейських країнах справляють застосування міжнародно-правових документи. Визначальними міжнародними актами, що виступають орієнтирами у побудові ефективної системи соціального забезпечення є Загальна декларація прав людини (1948 р.), Європейська конвенція з прав людини (1950 р.), Європейська соціальна хартія (1961 р. та переглянута від 1996 р.), Європейський кодекс соціального забезпечення (1964 р.), а також конвенції Міжнародної організації праці.

Слід зазначити, що в основу Європейського кодексу соціального забезпечення були покладені стандарти Конвенції МОП № 102, тому зазначені міжнародні документи мають схожу структуру, а також рівні забезпечення стосовно періодичних грошових виплат із соціального забезпечення. Проте, на відміну від Конвенції МОП № 102, Європейський кодекс соціального забезпечення окрім основних положень містить також Протокол, що дозволяє Договірним сторонам вийти на більш високий рівень соціального забезпечення.

Отже, Європейський кодекс соціального забезпечення є одним із основних нормативних документів Ради Європи в галузі соціального забезпечення, що застосовується для визначення загальних європейських соціальних стандартів і орієнтації здійснюваних у європейських країнах реформ, особливо в Центральній і Східній Європі. Основною його ідеєю є сприяння в побудові моделі соціального захисту на основі соціальної справедливості і захисту прав людини.

У нормативно-правових актах Європейського союзу представлена типологія, згідно з якою в країнах ЄС домінують чотири основні моделі соціального захисту: континентальна або бісмарковська, англосаксонська або модель Беверіджа, скандинавська і південно-європейська [1, с. 50] (табл. 10.1). Проте, досвід практики країн ЄС показує, що сьогодні більшість європейських країн використовують не якусь єдину модель, а змішані моделі.

Таблиця 10.1

Моделі соціального захисту в країнах Євросоюзу

що	Скандинавська модель	Англосаксонська (модель Беверіджа)	Континентальна (модель Бісмарка)	Південно-європейська модель
Основна відповідальність	Держава	Держава	Ринок праці	Сім'я і церква
Вид солідарності	Громадська	Переважно індивідуальна	Економічна	Сімейна
Рівень перерозподілу доходів	Високий	Середній	Обмежений	Обмежений
Рівень наданих соціальних послуг	Середній/високий	Середній/високий	Диференційований	Низький
Ступінь охоплення соціальними послугами	Всі жителі	Всі жителі	Всі зайняті	Переважаючо малозабезпечені
Фінансування	Податки	Податки	Страхові внески	Страхові внески та інші джерела
Управління	Держава/профспілки	Держава	Страхові самокеровані організації	Страхові самокеровані організації

Проблема бідності зачіпає інтереси народів усіх країн світу і тому може бути розв'язана лише їхніми спільними зусиллями. Стало очевидним, що країни світу, в яких ринкова економіка слабка та неконкурентоспроможна, продуктивні сили розвинуті недостатньо, не можуть самостійно подолати бідність без допомоги розвинутих країн та міжнародної координації вирішення цієї проблеми. Тому міжнародні організації намагаються об'єднувати зусилля, які спрямовані на знаходження шляхів вирішення даної проблеми.

Міжнародні організації приділяють явищу соціального захисту більше уваги. Відповідно до конвенції Міжнародної організації праці (МОП) кожна особа має право на такий життєвий рівень (включаючи їжу, одяг, житло, медичний догляд, соціальне обслуговування), який необхідний для підтримки здоров'я і добробуту самої людини та її сім'ї, а також право на забезпечення у випадку безробіття, інвалідності тощо.

Виходячи з цього, бідність як соціально-економічна категорія характеризує рівень задоволення мінімальних життєвих потреб і пов'язана з низьким рівнем життя населення, який стає наслідком отримання мінімального грошового доходу та несприятливих умов життя. Тому найчастіше бідність трактують як матеріальну незабезпеченість людини, коли доходи (її або її сім'ї) не дозволяють підтримувати стандарти споживання та умови життя і відпочинку, які є найбільш поширеними в суспільстві, що перешкоджає нормальному існуванню і розвитку особистості.

Україна обрала європейський напрям розвитку і намагається досягти стабільного економічного зростання та подолати поширення бідності шляхом задоволення найнеобхідніших життєвих потреб значної частини населення. Для розв'язання проблем соціального захисту в Україні встановлені такі завдання: вдвічі зменшити частку населення, вартість добового споживання якого не перевищує 4,3 дол. США за паритетом купівельної спроможності (порівняно з 2001 р.); зменшити на третину частку бідного населення (за національною межею бідності).

Науковці вже сьогодні застосовують критерій 5 дол. США за ПКС для міжнародних зіставлень серед країн Східної та Центральної Європи. На жаль, рівень доходів більшості громадян України залишається надто низьким, щоб досягти європейських життєвих стандартів. Дохід на душу населення в багатьох країнах Центральної та Східної Європи все ще значно перевищує аналогічний показник по Україні.

Масштаби бідності оцінюються за допомогою системи показників, які визначаються за методикою комплексної оцінки бідності від 08.10.2012 р. № 629/1105/1059/408/612 [15].

Розрахунок системи показників бідності складається з чотирьох етапів:

- 1) оцінка бідності за різними критеріями її визначення;
- 2) аналіз показників для визначення розшарування серед бідного населення;
- 3) аналіз бідності у розрізі основних типів домогосподарств та типів поселень;
- 4) розрахунок показників бідності в регіонах.

Для оцінки бідності застосовуються такі критерії:

– межа бідності, визначена за відносним критерієм 75 % медіанного рівня середньодушових еквівалентних сукупних витрат (далі – відносний критерій);

– межа крайньої бідності, визначена за відносним критерієм 60 % медіанного рівня середньодушових еквівалентних сукупних витрат та адаптована до критерію Європейського союзу (далі – відносний критерій крайньої бідності);

– межа абсолютної бідності, визначена за критерієм прожиткового мінімуму (далі – абсолютний критерій);

– межа абсолютної бідності, визначена за критерієм вартості добового споживання на рівні 5 дол. США відповідно до паритету купівельної спроможності (гривневий еквівалент 5 дол. США за паритетом купівельної спроможності розраховується Світовим банком) з метою порівняння її з міжнародними показниками (далі – абсолютний критерій для порівняння з міжнародними показниками).

До показників оцінки бідності відносяться: рівень бідності за відносним критерієм; рівень крайньої бідності за відносним критерієм; рівень бідності за абсолютним критерієм; рівень бідності за абсолютним критерієм для порівняння з міжнародними показниками; сукупний дефіцит доходів бідного населення за відносним критерієм; сукупний дефіцит доходів бідного населення за абсолютним критерієм; середній дефіцит доходів бідного населення за відносним критерієм; середній дефіцит доходів бідного населення за абсолютним критерієм; коефіцієнт глибини бідності за відносним критерієм; коефіцієнт глибини бідності за абсолютним критерієм.

До показників для визначення розшарування серед бідного населення відносяться: питома вага у край бідних серед бідного населення; коефіцієнт розшарування бідних за відносним та абсолютним критерієм.

Розрахунки здійснюються щокварталу на підставі даних вибіркового обстеження умов життя домогосподарств, що проводиться Державною службою статистики України відповідно

до постанови КМУ від 2 листопада 1998 року № 1725 “Про проведення обстеження умов життя у домогосподарствах”. Результати обстеження домогосподарств поширюються на всі домогосподарства України із застосуванням статистико-математичних методів [15].

В Україні соціальна політика має бути спрямована на підвищення загального рівня життя, зменшення глибокої соціальної і майнової диференціації, приведення у відповідність низьких соціальних стандартів якості життя населення, зменшення питомої ваги населення, яке вважає себе бідним.

На сьогодні в Україні межею бідності є рівень прожиткового мінімуму (ПМ). Цей показник виражає реальну мінімальну вартість життя в нашій країні. Під величиною прожиткового мінімуму розуміється вартісна оцінка споживчого кошика, яка включає мінімальний набір продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг, які необхідні для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості.

Прожитковий мінімум застосовується для:

- загальної оцінки рівня життя в Україні, що є основою для реалізації соціальної політики та розроблення окремих державних соціальних програм;
- встановлення розмірів мінімальної заробітної плати та мінімальної пенсії за віком, визначення розмірів соціальної допомоги, допомоги сім'ям з дітьми, допомоги по безробіттю, а також стипендій та інших соціальних виплат виходячи з вимог Конституції України та законів України;
- визначення права на призначення соціальної допомоги;
- визначення державних соціальних гарантій і стандартів обслуговування та забезпечення в галузях охорони здоров'я, освіти, соціального обслуговування та інших;
- встановлення величини неоподаткованого мінімуму доходів громадян;
- формування Державного бюджету України та місцевих бюджетів.

Для оцінки рівня життя в регіоні, розроблення та реалізації регіональних соціальних програм, визначення права на призначення соціальної допомоги, що фінансується за рахунок місцевих бюджетів, органами місцевого самоврядування може затверджуватися регіональний прожитковий мінімум, не нижчий від установленого відповідно до законодавства [24].

Подолання бідності не досягається виключно економічними заходами і залежить від прийняття політичних рішень в інтересах усіх верств населення та передбачає досягнення більшої згуртованості суспільства для її вирішення. ООН розглядає боротьбу з бідністю як в найвищій мірі політичну проблему. “Бідність в більшості суспільств пов'язана з нерівністю в розподілі влади, багатства і можливостей”. Причини виникнення і поширення бідності багатоаспектні. Вони мають комплексний характер, обумовлені системою правових і соціально-політичних умов функціонування національної економіки і суспільства. Подолання бідності потребує негайних дій.

Основним засобом формування ефективної соціальної політики є зростання ВВП й удосконалення механізму його розподілу, підвищення конкурентоспроможності економіки. Історія розвитку суспільства показує, що при вкороченні макроекономічних показників масштаби бідності зростають. Разом з тим, для прискореного економічного зростання і підвищення доходів на душу населення необхідне постійне зростання суспільної продуктивності праці. Економічний розвиток позитивно впливає на розширення зайнятості, зростання заробітної плати і більш високий рівень життя для всіх. Міжнародні організації, наприклад МОП, вирішення проблеми подолання бідності пов'язують з успішним розвитком економіки, розширенням зайнятості, створенням ефективних систем соціального захисту населення. Але сьогодні покращення добробуту треба розглядати не тільки як результат економічного зростання, а і як його умову.

Для забезпечення певного рівня соціального захисту населення, в першу чергу, треба враховувати концепцію базових потреб, яка була розроблена Міжнародною організацією праці (МОП) ще в 1976 р. Дотримання концепції передбачає формування соціальної політики з урахуванням: 1) обов'язкового забезпечення певних мінімальних потреб у харчуванні, одязі, житлі та побутовій техніці; 2) удосконалення суспільних послуг (забезпечення якісною пит-

ною водою, підтримка належного санітарного стану місць проживання, розвиток громадського транспорту, організація охорони здоров'я, створення умов для отримання освіти). Більшість міжнародних організацій вважають, що задоволення цих потреб можливе за дотримання прав людини і більшої активності населення щодо знаходження засобів до існування та регулярності отримання доходів з урахуванням соціальної справедливості. Для цього використовуються інститути держави і права, громадянського суспільства та соціального партнерства.

В умовах ринкової економіки потрібно підвищувати роль держави в регулюванні доходів населення, з метою соціального забезпечення серед працюючого населення потрібно продовжити проведення заходів з підвищення мінімального розміру оплати праці й рівня оплати праці працівників бюджетних установ, у першу чергу – лікарів та вчителів, збільшення реальної заробітної плати яких безпосередньо впливає на покращання рівня життя цих соціальних груп. Зменшенню чисельності бідного населення сприятиме підтримки громадян, яким необхідний соціальний захист, та посилення адресності соціальної допомоги. Вирішення завдань подолання бідності можливе на основі покращення роботи органів соціального захисту населення, розширення їх повноважень для забезпечення підвищення якості і збільшення обсягів соціальних послуг. Найближчим часом потрібно провести роботу з переорієнтації діяльності систем соціального захисту населення з перевагою надання допомоги сім'ям, які соціально захищені.

Голод у світі є складовою наслідків соціально-економічної відсталості країн. Головним напрямом у вирішенні проблем голоду має бути розвиток сільського господарства за рахунок підвищення продуктивності зайнятості у сільськогосподарському виробництві та розвитку біотехнологій (біоконсервація сонячної енергії, зміни фотосинтезуючих властивостей рослин, застосування бактеріальних стимуляторів росту, створення рослин, які пристосовані до дозрівання в екстремальних умовах та ін.).

Соціальна виважена політика передбачає поступове зменшення розшарування населення за рівнем доходів, зниження рівня безробіття, гарантування гідної оплати праці та пенсійного забезпечення, розширення підтримки соціально-незахищених верств населення. Держава має підтримувати становлення та зміцнення середнього класу, розвиток підприємництва та стимулювати створення нових робочих місць.

Важливо, щоб держава забезпечила отримання мінімальної пенсії на рівні, не нижче прожиткового мінімуму для непрацездатних осіб за збереження диференціації розміру пенсій залежно від трудового стажу і розміру заробітної плати.

Соціальна політика має проводитись шляхом розширення зайнятості та зниження рівня безробіття, розвитку тимчасової зайнятості і громадських робіт, зростання рівня доходів, регулювання мінімальної заробітної плати, збільшення споживання найбільш бідних верств населення, розробки і реалізації заходів щодо стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу, підвищення ефективності виробництва за рахунок зростання продуктивності праці, перегляду соціальних витрат у бюджеті та зміцнення його соціальної складової, посилення ефективності соціальної захищеності населення.

Подолання бідності вимагає усунення таких негативних соціальних явищ, як бездомність громадян, безпритульність і бездоглядність дітей, запобігання сімейному неблагополуччю. Необхідно посилити соціальний захист малозабезпечених категорій населення шляхом розроблення і впровадження поширених у міжнародній практиці інформаційних технологій та ефективних методів адресної соціальної допомоги і сприяння бідним сім'ям. Соціальна політика України має спрямовуватись на поступове збільшення розмірів соціальної допомоги та пенсій, розширення можливостей навчатись бідним особам, отримання нових професій, надання дешевого житла, розширення масового доступу до споживчих кредитів.

Потрібно активізувати співпрацю між державою, громадськими організаціями (в т.ч. профспілками) та бізнесом (організаціями-роботодавцями) з метою дотримання принципів соціального партнерства і солідарності для того, щоб подолати бідність, особливо серед працездатного населення, підняти рівень життя найбідніших верств населення та швидко зменшити глибину й гостроту бідності.

Треба посилити ефективність соціального захисту і більш активно захищати інтереси населення, якому доводиться жити в умовах бідності та соціальної ізоляції. Це допоможе нашій країні наблизитись до життєвих стандартів ЄС.

Важливе місце у реалізації Україною соціальної політики зменшення масштабів бідності мають отримати програми навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, забезпечення відповідності мінімального розміру заробітної плати величині прожиткового мінімуму, збільшення заробітної плати в бюджетній сфері на основі впровадження галузевих систем оплати праці й індексації.

Здійснення ефективної соціальної політики полягає, насамперед, в усвідомленні суспільством пріоритетності вирішення соціальних проблем, що знайшло відображення у прийнятті низки важливих документів, котрі створюють відповідну нормативно-правову базу, актуалізують доцільність розроблення ефективного механізму реалізації основних напрямів соціальної політики, а також впровадження у практику управління системи державних соціальних стандартів і гарантій.

Правову основу для реалізації державою конституційної гарантії громадян на достатній життєвий рівень визначено Законом України “Про прожитковий мінімум” (1999 р.). Відповідно до закону прожитковий мінімум – це вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров’я набору продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості [24].

Прожитковий мінімум визначається нормативним методом у розрахунку на місяць на одну особу, а також окремо для тих, хто відноситься до основних соціальних і демографічних груп населення: дітей віком до шести років; дітей віком від 6 до 18 років; працездатних осіб; осіб, які втратили працездатність (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Прожитковий мінімум на одну особу в розрахунку на місяць у 2016 році

Соціальні і демографічні групи населення	Розмір прожиткового мінімуму		
	1.01.2016–30.04.2016	1.05.2016–30.11.2016	1.12.2016–31.12.2016
Діти віком до 6 років	1167 грн	1228 грн	1313 грн
Діти віком від 6 до 18 років	1455 грн	1531 грн	1637 грн
Працездатні особи	1378 грн	1450 грн	1550 грн

Слід зауважити, що норми згаданого закону недостатньо ефективно виконуються на практиці. Так, відповідно до ст. 3 закону “Про прожитковий мінімум”, набори продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг визначаються у нормах споживання не менше одного разу на п’ять років. Тоді як на практиці прожитковий мінімум розраховується на підставі наборів продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг, затверджених ще у 2000 р., які жодного разу не переглядалися.

Закон України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” визначає правові засади формування та застосування державних соціальних стандартів і нормативів, спрямованих на реалізацію закріплених Конституцією та законами України основних соціальних гарантій [19].

Відповідно до закону державні соціальні стандарти – це встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій.

Соціальні норми і нормативи – показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними, соціально-культурними послугами.

Державні соціальні гарантії – це встановлені законами мінімальні розміри оплати праці, доходів громадян, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, розміри інших видів соціаль-

них виплат, встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами, які забезпечують рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму.

Державні соціальні стандарти і нормативи встановлюються з метою визначення:

- механізму реалізації соціальних прав та державних соціальних гарантій громадян, визначених Конституцією України;

- пріоритетів державної соціальної політики щодо забезпечення потреб людини в матеріальних благах і послугах та фінансових ресурсів для їх реалізації;

- та обґрунтування розмірів видатків Державного бюджету України, **бюджету Автономної Республіки Крим** та місцевих бюджетів, соціальних фондів на соціальний захист і забезпечення населення та утримання соціальної сфери. На основі соціальних стандартів визначаються розміри основних соціальних гарантій: мінімальних розмірів заробітної плати та пенсії за віком, інших видів соціальних виплат і допомоги.

Формування державних соціальних стандартів і нормативів здійснюється за такими принципами:

- забезпечення визначених Конституцією України соціальних прав і державних соціальних гарантій достатнього життєвого рівня для кожного;

- законодавчого встановлення найважливіших державних соціальних стандартів і нормативів;

- диференційованого за соціально-демографічними ознаками підходу до визначення нормативів;

- наукової обґрунтованості норм споживання та забезпечення;

- соціального партнерства;

- гласності та громадського контролю при їх визначенні та застосуванні;

- урахування вимог норм міжнародних договорів України у сфері соціального захисту та трудових відносин [19].

За характером задоволення соціальних потреб соціальні нормативи поділяються на:

- нормативи споживання – розміри споживання в натуральному виразі за певний проміжок часу (за рік, місяць, день) продуктів харчування, непродовольчих товарів поточного споживання та деяких видів послуг;

- нормативи забезпечення – визначена кількість наявних в особистому споживанні предметів довгострокового користування, а також забезпечення певної території мережею закладів охорони здоров'я, освіти, підприємств, установ, організацій соціально-культурного, побутового, транспортного обслуговування та житлово-комунальних послуг;

- нормативи доходу – розмір особистого доходу громадянина або сім'ї, який гарантує їм достатній рівень задоволення потреб, що обраховується на основі визначення вартісної величини набору нормативів споживання та забезпечення.

За рівнем задоволення соціальних потреб соціальні нормативи поділяються на:

- нормативи раціонального споживання – рівень, що гарантує оптимальне задоволення потреб;

- нормативи мінімального споживання – соціально прийнятний рівень споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг виходячи з соціальних або фізіологічних потреб;

- статистичні нормативи – нормативи, що визначаються на основі показників фактичного споживання або забезпеченості для всього населення чи його окремих соціально-демографічних груп.

Базовим державним соціальним стандартом є прожитковий мінімум, встановлений законом, на основі якого визначаються державні соціальні гарантії та стандарти у сферах доходів населення, житлово-комунального, побутового, соціально-культурного обслуговування, охорони здоров'я та освіти [19].

Закон України “Про зайнятість населення” визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави

щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [23].

Закон України “Про державну допомогу сім'ям з дітьми” встановлює гарантований державою рівень матеріальної підтримки сімей з дітьми шляхом надання державної грошової допомоги з урахуванням складу сім'ї, її доходів та віку дітей і спрямований на забезпечення пріоритету державної допомоги сім'ям з дітьми у загальній системі соціального захисту населення [20].

Закон України “Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям” спрямований на реалізацію конституційних гарантій права громадян на соціальний захист – забезпечення рівня життя не нижчого від прожиткового мінімуму шляхом надання грошової допомоги найменш соціально захищеним сім'ям [21].

Закон України “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття” визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття [22].

Закон України “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування” визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючих громадян щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, охорони життя та здоров'я.

Соціальне страхування здійснюється за принципами:

- 1) законодавчого визначення умов і порядку здійснення соціального страхування;
- 2) обов'язковості страхування осіб відповідно до видів соціального страхування та можливості добровільності страхування у випадках, передбачених законодавством України;
- 3) державних гарантій реалізації застрахованими особами своїх прав;
- 4) обов'язковості фінансування Фондом витрат, пов'язаних із наданням матеріального забезпечення, страхових виплат та соціальних послуг;
- 5) формування та використання страхових коштів на засадах солідарності та субсидування;
- 6) диференціації розміру виплати допомоги залежно від страхового стажу;
- 7) диференціювання страхового тарифу з урахуванням умов і стану безпеки праці, виробничого травматизму та професійної захворюваності на кожному підприємстві;
- 8) економічної заінтересованості суб'єктів страхування в поліпшенні умов і безпеки праці;
- 9) цільового використання коштів соціального страхування;
- 10) відповідальності роботодавців та Фонду за реалізацію права застрахованої особи на матеріальне забезпечення та соціальні послуги [22].

Закон України “Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування” визначає принципи, засади і механізми функціонування системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, призначення, перерахунку і виплати пенсій, надання соціальних послуг з коштів Пенсійного фонду, що формуються за рахунок страхових внесків роботодавців, бюджетних та інших джерел, а також регулює порядок формування Накопичувального пенсійного фонду та фінансування за рахунок його коштів видатків на оплату договорів страхування довічних пенсій або одноразових виплат застрахованим особам, членам їх сімей та іншим особам.

Система пенсійного забезпечення в Україні складається з трьох рівнів:

1) солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, що базується на засадах солідарності і субсидування та здійснення виплати пенсій і надання соціальних послуг за рахунок коштів Пенсійного фонду;

2) накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, що базується на засадах накопичення коштів застрахованих осіб у Накопичувальному фонді або у відповідних недержавних пенсійних фондах – суб'єктах другого рівня системи пенсійного забезпечення та здійснення фінансування витрат на оплату договорів страхування довічних пенсій і одноразових виплат;

3) система недержавного пенсійного забезпечення, що базується на засадах добровільної участі громадян, роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання громадянами пенсійних виплат на умовах та в порядку, передбачених законодавством про недержавне пенсійне забезпечення.

Перший та другий рівні системи пенсійного забезпечення в Україні становлять систему загальнообов'язкового державного пенсійного страхування; другий та третій рівні – систему накопичувального пенсійного забезпечення [22].

Для зменшення масштабів бідності та соціального захисту населення в країні мають одночасно реалізовуватись програми державної допомоги на місцевому, регіональному та національному рівнях.

10.2. Сутнісні характеристики регіональної соціальної політики

Соціальна сфера – підсистема національної економіки, тобто явища, процеси, види діяльності та об'єкти, які пов'язані з забезпеченням життєдіяльності суспільства, людини, задоволенням їхніх потреб, інтересів.

Соціальна політика:

- діяльність держави щодо створення та регулювання соціально-економічних умов життя суспільства з метою підвищення добробуту членів суспільства, усунення негативних наслідків функціонування ринкових процесів, забезпечення соціальної справедливості та соціально-політичної стабільності у країні;

- система правових, організаційних, регулятивно-контрольних заходів держави з метою узгодження цілей соціального характеру із цілями економічного зростання.

В основу здійснення соціальної політики у соціальних демократичних державах покладаються такі принципи як соціальна справедливість, соціальна солідарність, індивідуальна соціальна відповідальність, соціальне партнерство.

Принцип соціальної справедливості є загальновизнаною цінністю демократичної держави. Соціальна справедливість – одна з фундаментальних цінностей суспільно-політичного життя, що виходить із принципу врівноваженості в соціальних відносинах прав і обов'язків людей, інтересів суспільства і особи, це певна відповідність між практичною роллю різних індивідів (верств) у житті суспільства та їхнім соціальним становищем, між працею і винагородою, заслугами та їх визнанням. Поняття соціальної справедливості використовується в двох аспектах: зрівняльному та розподільчому.

Завдання з зрівняльної справедливості полягає у наданні всім громадянам однакових можливостей, що є виправданим в ситуації соціального старту, а також у тому випадку, коли “слабкість” одних індивідів порівняно з іншими, є об'єктивною. Однак, задовольняючи основні потреби особистостей на однаковому рівні, вона знижує мотивацію індивідів до продуктивної діяльності, обумовлену незадоволеними потребами, а також послаблює спонукальні мотиви до праці, творчості й успіху.

Механізмом реалізації соціальної політики є розподіл і перерозподіл валового внутрішнього продукту. Джерелами перерозподілу є кошти найманих працівників і працедавців. Через регулювання процесів розподілу, де провідна роль належить державі, реалізується принцип розподільчої справедливості.

Розподільча справедливість означає, що індивіди винагороджуються за успіх, що стимулює докладати ще більше зусиль. Разом з тим ставляться в обмежене положення ті члени суспільства, які не здатні з будь-яких, в т.ч. й об'єктивних, причин до продуктивної діяльності.

Принцип соціальної справедливості в цілому повинен містити в собі обидва елементи: як зрівняльний, так і розподільчий. Розбудова соціальної держави передбачає визнання рівності соціальних прав усіх громадян, незалежно від їх індивідуальних або соціальних особливостей.

Таким чином, всім громадянам гарантується певний соціальний мінімум, який виражається в мінімальній оплаті праці, мінімальній пенсії, адресній соціальній допомозі тощо. В той же час активні і працездатні індивіди повинні мати можливість отримувати на законних підставах більший обсяг матеріальних благ і послуг за свою працю.

Невід'ємною властивістю, принципом соціальної політики є здатність забезпечувати солідарність суспільства. Принцип соціальної солідарності впливає з почуття взаємної відповідальності, яка поєднує громадян як членів суспільства, сполучає усі покоління – минуле, теперішнє і майбутнє. Саме соціальна політика через механізми перерозподілу доходів є певною мірою засобом забезпечення суспільної солідарності, а через солідарність – таких почуттів, як патріотизм, національна гідність та національна ідентичність.

Соціальну солідарність можна визначити як згуртованість суспільства, що характеризується готовністю громадян реалізовувати спільні інтереси, розв'язувати суспільні проблеми.

Принцип індивідуальної соціальної відповідальності означає, що кожен громадянин повинен передусім самостійно дбати про власний добробут, не перекладаючи цих обов'язків на державу. В реальності завжди існує небезпека, що в надії на допомогу з боку держави люди будуть прикладати менше зусиль для досягнення успіху в житті. Як показує міжнародний досвід, занадте збільшення різноманітних соціальних допомог призводить до появи утриманських настроїв, орієнтації на споживання та інших настанов, що підривають ринкові принципи вільної конкуренції, опори індивіда на власні сили, орієнтації на успіх та наполегливу працю. Також, згідно з цим принципом, держава шляхом надання соціальної допомоги має втручатися лише у надзвичайних та кризових ситуаціях, що виникають у громадян і які вони не можуть розв'язати самостійно.

Соціальне партнерство є невід'ємним інститутом сучасного демократичного суспільства, що полягає у функціонуванні розвинених взаємозв'язків між працівниками, роботодавцями, а також державою на засадах співробітництва, компромісів, узгоджених рішень з питань соціально-трудових відносин. Таким чином, на практиці принцип соціального партнерства існує у формі трипартизму, який передбачає участь у переговорному процесі трьох сторін: держави, працівників і роботодавців. Предметом соціального партнерства є узгодження заходів сторін з таких питань: законодавче забезпечення, гарантування розвинених і гуманних соціально-трудових відносин (оплата, умови праці, режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку, порядок надання і тривалість відпустки), охорона та безпека праці, продуктивна зайнятість і соціальний захист тощо.

Завданнями соціального партнерства є створення ефективного механізму регулювання соціально-трудових відносин; проведення

колективних переговорів, взаємних консультацій, укладення колективних договорів та угод; запобігання колективним трудовим спорам і сприяння вирішенню соціально-трудових конфліктів; вдосконалення чинного законодавства у сфері соціально-трудових і пов'язаних з ними економічних відносин [7].

Погіршення соціально-економічного стану регіонів, скорочення обсягів виробництва, призупинення реалізації інвестиційних проектів, зниження рівня і якості життя населення, відсутність дієвих заходів з боку держави щодо зупинення наростання кризових явищ у соціальній сфері, економічного спаду та подолання його негативних наслідків призводять до дестабілізації ситуації в країні. І, поряд з тим, започаткування децентралізації влади, зростання самостійності громад у формуванні перспектив розвитку призводять до необхідності пошуку, розробки і внесення обґрунтованих змін в систему соціальної регіональної політики, з урахуванням сучасного досвіду розвинених країн у цій сфері та пошуку нових дієвих підходів до управління регіональним соціальним розвитком.

Стрімке зниження рівня реальних доходів населення, погіршення економічної ситуації у країні, дефіцит бюджетного ресурсу на підтримку регіональних соціальних програм, низький рівень адаптації регіонів до нових ринкових умов спричинили загострення внутрішніх проблем регіонів та порушення міжрегіональних зв'язків. Упродовж останніх років в Україні зростає диференціація регіонів за рівнем соціально-економічного розвитку, що призвело до

збільшення територіальних диспропорцій у забезпеченні населення соціальними допомогами, послугами освіти, охорони здоров'я та культури. З огляду на це досить гостро постає проблема забезпечення відповідності реальної регіональної соціальної політики об'єктивним потребам соціального розвитку територій.

Необхідність системного реформування соціальної політики задля забезпечення збалансованого розвитку регіонів України зумовлена рядом чинників. Одним з основних чинників є зростання рівня безробіття та неврегульованість ринку праці. Так, за даними Державної служби статистики в Україні рівень безробіття (за методологією МОП) в середньому по Україні упродовж 2011–2013 рр. знаходився у межах 7,2–7,9 %. Найвищий показник безробіття у 2013 р. був зафіксований у Рівненській (9,4 %), Тернопільській (9,4 %), Чернігівській (9,3 %), Житомирській (9,3 %) областях, найнижчий – в Одеській (5,3 %), Київській (6,1 %) та Луганській (6,2 %) областях. Навантаження на одне вільне робоче місце (вакантних посад) в середньому по Україні становило десять осіб. Критичний дефіцит робочих місць був відзначений у Вінницькій і Хмельницькій обл., найменший – у Дніпропетровській, Київській та Одеській. В цілому загрозлива ситуація щодо невідповідності попиту та пропозиції робочої сили (навантаження на вільне робоче місце більше 20 осіб) спостерігалася в 2013 р. у десяти регіонах [25].

Ще одним чинником є тінізація ринку праці. Так, за даними Державної служби статистики в Україні рівень у 2011–2013 роках рівень формальної зайнятості складав 58,9–59,7 %, а неформальної – 23,1–23,6 %. Аналіз неформальної зайнятості у розрізі вікових груп показує, що у неформальному секторі економіки в основному працюють особи працездатного віку. Найвищий її рівень характерний для осіб у віці 15–24 роки (35,8 %) та у віці 60–70 років (36,2 %), саме ці категорії населення є найбільш уразливими та соціально незахищеними в сучасних умовах господарювання [8]. Вагомим складником тіньової зайнятості виступає поширена в Україні практика “сірої” заробітної плати. Також важливий вплив на регіональну соціальну політику має рівень матеріальної забезпеченості населення регіону. Розмір заробітної плати, що є індикатором загального життєвого рівня працівників, в середньому по країні у 2013 році у 2,8 рази перевищував розмір мінімальної. При цьому тільки в Дніпропетровській, Донецькій, Київській та Луганській областях розмір середньомісячної заробітної плати був вищим за середній по Україні, а в Чернігівській, Чернівецькій, Херсонській, Тернопільській, Житомирській, Закарпатській, Волинській – він не перевищує 80 % від середнього рівня по країні. Коефіцієнт диференціації регіонів за розміром середньомісячної заробітної плати в останні роки знаходиться в межах 1,5–1,6 [25].

Окрім того, необхідність реформування регіональної соціальної політики зумовлена високим рівнем трудової міграції; погіршенням трудоресурсного забезпечення окремих секторів економіки регіонів; низькими соціальними стандартами рівня та якості життя населення; міжгалузевою диференціацією в рівнях оплати праці; послабленням залежності розміру заробітної плати від освітньо-кваліфікаційного рівня працівників економічно активних підприємств; недосконалістю політики соціальної підтримки малозабезпеченого та незайнятого працездатного населення; низьким рівнем видатків бюджету на соціальний захист населення та соціальну сферу, недостатністю фінансування системи соціальних послуг; недостатнім рівнем розвитку та ефективності функціонування соціальної інфраструктури регіонів [29].

Головною метою регіональної соціальної політики є створення умов для динамічного, збалансованого соціального розвитку регіону, підвищення рівня життя населення, забезпечення підтримки гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина.

Об'єктом регіональної соціальної політики є окремі індивіди, соціальні спільності і суспільство в цілому, з одного боку, і соціальні відносини, що складаються між соціальними спільнотами та окремими індивідами в рамках тієї чи іншої соціальної спільності, з іншого. Крім того, об'єктом регіональної соціальної політики можна розглядати соціальну ситуацію в регіоні в цілому, ті соціальні проблеми і негаразди, які йому притаманні в силу дії різних факторів [30].

Основними суб'єктами регіональної соціальної політики є регіональні органи державної влади та органи місцевого самоврядування, громадські, благодійні та інші недержавні організації й об'єднання, бізнесові і комерційні структури, керівні органи профспілкових об'єднань

працівників, соціальні групи і громадяни шляхом участі у громадських ініціативах і об'єднаннях. На сучасному етапі розвитку найважливішими завданнями регіональної соціальної політики є:

- перенесення основних акцентів соціальної політики на працюючу частину населення;
- подолання бідності як за рахунок створення нових робочих місць, підвищення рівнів мінімальної заробітної плати, так і збільшення розмірів соціальних виплат;
- забезпечення стійкого зростання реальних доходів населення регіону;
- забезпечення розвитку соціальних інститутів (освіти, культури, медицини, фізичної культури і спорту) та зростання соціальних інвестицій у всіх регіонах країни;
- трансформація системи пільг і допомоги;
- підвищення ролі соціального діалогу в соціально трудових відносинах;
- підвищення регульованості міграційних процесів.

Регіональна соціальна політика має формуватися з урахуванням наступних принципів:

- відкритості – полягає в можливості активних дій громадян та їх об'єднань щодо такої політики;
- законності – відповідності Конституції та законам України, міжнародним договорам, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;
- відповідальності – у процесі формування та реалізації регіональної соціальної політики всі її суб'єкти мають прагнути досягнення запланованих цілей і максимального результату при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів;
- історичної спадкоємності – врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку регіонів;
- етнокультурного розвитку – відродження етнічної самосвідомості та збереження духовної і матеріальної культури етносів, сприяння розвитку їхньої етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності;
- соціальної справедливості – передбачає розумну централізацію коштів і їх перерозподіл для забезпечення тих, хто без них неспроможний вижити;
- об'єктивності – розроблення всіх документів, що визначають регіональну соціальну політику, на основі реальних показників, яких реально досягти та які можливо оцінити;
- координації – взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- демократизму – передбачає залучення до розробки основних засад такої політики широких верств населення, політичних партій, рухів, інших громадських об'єднань;
- об'єктивності, він означає необхідність врахування під час розробки найважливіших напрямів державної соціальної політики всіх можливих чинників, які впливають на кількісні та якісні показники, та вимог об'єктивних закономірностей і реальних можливостей суспільних сил.

Таким чином, сучасний стан соціально-економічного розвитку регіонів, значні диспропорції та кризові явища свідчать про низьку ефективність сучасної регіональної соціальної політики. Крім того перетворення соціальної політики на важливу домінанту розвитку регіонів України стримується через низьку ефективність регулювання ринків праці, розвитку соціальної інфраструктури, системи соціальних послуг та соціального захисту населення, доходів населення та забезпечення соціального діалогу, невідповідність освітнього потенціалу потребам інноваційного розвитку економіки регіонів.

10.3. Підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу України за умов євроінтеграції

Сучасний цивілізаційний прогрес базується на постіндустріальних принципах суспільного розвитку, що підвищують значущість гуманітарних та соціальних чинників еконо-

мічного зростання, все більшу його залежність від справедливого розподілу багатства, піднесення людської особистості, задоволення її матеріальних і духовних потреб. Виходячи з таких положень, концепцію людського розвитку можна розглядати з двох сторін: розширення можливостей вибору та забезпечення його сталості. З глобальної точки зору, розширення можливостей людського вибору може передбачати інтеграцію всіх країн світу в співтовариство і всіх людей в єдину спільноту в межах кожної держави на принципах загальнолюдських цінностей. Попри те, що людський розвиток і соціальна інтеграція суспільства базуються на економічній основі, вони не зумовлюються лише економічним зростанням. Відображений у розвитку людського потенціалу вимір прогресу досягається не збільшенням державних видатків, а їх реструктуризацією у напрямі примноження соціального ефекту. Найбільш ефективними напрямками соціальної політики визнається забезпечення основних соціальних благ: неперервної освіти та професійної підготовки, підтримання гідного рівня доходу, сприятливих умов для створення сім'ї та виховання дітей, підтримки громадських ініціатив і ліквідації усіх форм дискримінації. Сталість розвитку людського потенціалу полягає у збереженні ресурсів і нових людських можливостей, включно з новими технологічними досягненнями, технічними і соціальними інноваціями та сформованим соціальним капіталом [28].

Зазначені позиції лежать в основі формування спільної соціальної політики Євросоюзу, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності людського потенціалу. На сьогодні, в ЄС акцент переноситься на надання кожній людині можливості активно брати участь у побудові нового суспільства. У зв'язку з необхідністю по-новому ставити проблеми особистості, її інтеграції в суспільство, розвитку людських ресурсів, рівності можливостей, удосконалення соціально-трудових відносин загальноновизнаною стала необхідність все більше враховувати роль людського потенціалу, його формування та розвитку, потребу застосування сучасних форм соціального захисту [13].

Пріоритети формування конкурентоспроможного людського потенціалу країн ЄС вимагають від України коригування загальної спрямованості трансформаційного процесу, надання йому сучасних цивілізаційних форм, використання таких шляхів та механізмів входження в європейську спільноту, які дозволили б скористатися позитивними ефектами євроінтеграції і водночас мінімізувати економічні і соціальні проблеми. Сама мета членства у даному інтеграційному об'єднанні є потужним каталізатором соціально-економічних зрушень. З іншого боку, досягнення прогресу у забезпеченні конкурентоспроможності людського потенціалу шляхом інституційних та законодавчих перетворень, реформ соціальної сфери, економічного сектора та державного управління є рушієм прискорення процесу євроінтеграції. Використання взаємовпливу цих процесів визначає перспективу досягнення нової якості економічного зростання, яка утвердилась в країнах ЄС, де людський чинник забезпечує близько 75 % приросту національного багатства [34, с. 287–288].

Таким чином, визнання людиноцентричної парадигми в Україні як домінуючої та інтенсифікація курсу на євроінтеграцію обумовлюють необхідність формування та запровадження дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу у відповідь на нові економічні умови і потреби цивілізаційного розвитку [4].

На цьому етапі необхідно підкреслити, що сучасна парадигма підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу України формується під негативним впливом як ендегенних, так і екзогенних чинників. Адже, посилення кризових тенденцій в економіці спричинені не лише наслідками російської воєнної агресії та обмежувальних торговельних заходів, а, головним чином, серйозними системними економічними деформаціями, що накопичувались тривалий час [27]. Кризові процеси 2008–2009 рр. в країні поновились і продовжились у 2014–2015 рр., що стало наслідком поглиблення і розширення негативних тенденцій в економіці, низького рівня довіри до системи державного управління, слабкої фінансової дисципліни, незадовільної інвестиційної привабливості, високої корупції, надмірного боргового навантаження. Відсутність базису стійкого економічного відновлення зумовлює консервацію виробничого сектора, та, відповідно, рівня добробуту населення, що обмежуюче впливає на сукупний попит і пригнічує підприємницьке середовище [36].

За таких умов, слід акцентувати увагу на основних перешкодах розвитку людського потенціалу України, що стримують формування визначених нами його базових складових (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Перешкоди розвитку людського потенціалу України за сучасних умов

Перешкоди розвитку	Складова людського потенціалу
1. Тривалі демографічні втрати	Демографічна
2. Низька якість життя, недостатнє фінансування людського розвитку, зокрема, видатки на охорону здоров'я і освіти	Оздоровча
3. Зниження трудового потенціалу	Трудова
4. Знецінення інвестицій в освіту через невідповідність підготовлених спеціалістів потребам ринку праці	Освітньо-кваліфікаційна
5. Неврахування в державному управлінні глибоких змін, які супроводжують формування постіндустріального суспільства, низьке фінансування наукової і освітньої діяльності	Інтелектуальна
6. Невідповідність соціального управління потребам розвитку людського потенціалу	Соціальна
7. Економіка у стані глибокої рецесії	Адаптаційна
8. Суперечності в розвитку громадсько-політичного потенціалу, загрози громадянській безпеці	Громадсько-політична

Тривалі демографічні втрати, зумовлені як високим рівнем смертності, так і масовою трудовою еміграцією населення внаслідок найнижчого серед європейських країн рівня життя та доходів, перешкоджають формуванню базису людського потенціалу – його демографічної складової. Криза депопуляції ускладнюється наслідками воєнно-політичного конфлікту, що призвів до значних втрат населення, враховуючи смерті та вимушену міграцію. Військові дії на сході країни зумовлюють посилення статевої диспропорції смертності. Адже, 96 % смертей в результаті ведення воєнних дій – це втрати життів чоловіків працездатного і репродуктивного віку [26]. Передчасна чоловіча смертність постає ще одним джерелом депопуляції.

За оцінками експертів [40], скорочення кваліфікованих працівників в Україні у наступні роки буде тільки прискорюватись. В свою чергу, система охорони здоров'я України на сьогодні не здатна повною мірою задовольнити потреби населення в медичній допомозі, забезпечити її доступність і належну якість, необхідний рівень профілактики захворюваності, зниження смертності. Основною проблемою є неадекватне бюджетне фінансування, якого не вистачає для потреб населення, через що стан здоров'я населення може бути охарактеризований як незадовільний, особливо в порівнянні з країнами ЄС [12].

Депопуляція супроводжується погіршенням якісних характеристик людського потенціалу при значних міграційних втратах населення репродуктивного віку та високого освітньо-кваліфікаційного рівня. Значний розрив у рівнях оплати праці порівняно із країнами ЄС найбільше сприяє відтоку людського потенціалу України, і, відповідно, знеціненню людського потенціалу, особливо освітньо-кваліфікаційної та інтелектуальної складових – знань, навичок, отриманих в системі освіти і виробничої діяльності, що призводить до різкого зниження продуктивності праці [3]. За індексом продуктивності праці, розрахованим Міжнародним валютним фондом (МВФ) і Міжнародною організацією праці (МОП) для 85 країн, Україна посідає 72-ге місце [37]. Країна істотно відстає від європейських партнерів, маючи рівень продуктивності праці втричі нижчий, ніж у Словаччині, учетверо – ніж у Німеччині та в п'ять разів – ніж у Франції. Щоби наздогнати найближчого партнера – Польщу, треба підняти рівень продуктивності праці у 2,6 рази. Перешкодами розвитку трудового потенціалу стають неналежні умови праці, низька соціальна захищеність працівників, відсутність сучасних виробничих технологій, недостатній кваліфікаційний рівень працівників, домінування в структурі промисловості товарів з низької технологічності [17].

Сучасний ринок праці України характеризується спадом економічної активності населення внаслідок еміграційних процесів і скорочення природного приросту; недостатньою інвестиційною активністю і застарілими основними засобами виробництва; розширенням неформальної зайнятості; дотаційністю праці в більшості галузей [17]. Поширення неформальної зайнятості перешкоджає розвитку людського потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності його трудової та освітньо-кваліфікаційної складових. За експертними оцінками, близько 35% доходу населення України отримує не шляхом функціонування системи малого і середнього бізнесу, а за рахунок незареєстрованої зайнятості у будівництві, торгівлі, готельному і ресторанному бізнесі, аграрному секторі. Питома вага неформально зайнятих у даних галузях коливається від 30 до 60 %, а частка тіньової економіки досягає майже 60 % ВВП [17].

Разом з тим, враховуючи етапи євроінтеграції, процеси введення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС можуть призвести до соціальних ризиків і загроз, загострення нестабільної ситуації на ринку праці. Причинами цього є низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного трудового потенціалу, значний розрив у рівнях продуктивності праці, поширення застарілих технологій виробництва. Неприятливою є ситуація щодо умов праці, збереження значної різниці у вимогах української та європейської сторін щодо якості продукції, санітарно-гігієнічних та фіто-санітарних норм, через що більшість товарів вітчизняного ринку залишається неконкурентоспроможною [12]. Тому очевидно є перспектива зростання безробіття в Україні у короткостроковому періоді на перших етапах євроінтеграції.

Подолання негативних тенденцій можливе при підвищенні конкурентоспроможності трудового потенціалу шляхом інтенсифікації підготовки та перепідготовки працівників, забезпечення відповідності трудових ресурсів структурним зрушенням в економіці.

При цьому зростає роль підвищення освітньо-кваліфікаційної складової людського потенціалу. Для реалізації необхідних змін у сфері освіти необхідна не лише адаптація до вимог Болонського процесу і нормативне впровадження європейських стандартів освіти. Управління системою освіти має бути зосереджене на підвищенні якості надання освітніх послуг у максимальній відповідності до потреб ринку праці, що виявляється головною проблемою формування освітньо-кваліфікаційного потенціалу України на сьогодні. Серед цілей Болонського процесу Україна прогресувала у двох основних: введення двоциклового навчання та запровадження кредитної системи. Водночас, відкритими залишаються питання контролю якості освіти та забезпечення працевлаштування випускників [14]. Перехід до європейської моделі навчання та формування нових стандартів освіти супроводжується гіпертрофованим збільшенням пропозиції вищої освіти, яка у разі перевищує попит [27]. Поділяючи думки експертів [27], слід відмітити, що “надвиробництво” спеціалістів за економічним та юридичним напрямками в Україні не відповідає реальній потребі ринку праці, в той час як інноваційний розвиток вимагає підготовки більшої кількості фахівців природничих спеціальностей. Їх недостача може загальмувати процеси розвитку тих високотехнологічних виробництв, які ще зберігаються в Україні, та освоєння в перспективі нових високотехнологічних сфер економічного розвитку, пов’язаних з новою енергетикою та енергоефективністю, нанотехнологіями, біотехнологіями, у тому числі з новими медичними технологіями, що значно подовжують середню очікувану тривалість життя та покращують його якість [27]. Зрештою, основними проблемами вітчизняного ринку освітніх послуг є надлишкова пропозиція місць у ВНЗ; падіння престижності вітчизняної освіти; асиметрія при підготовці фахівців (надлишок економістів і юристів, проте незабезпеченість інженерних кадрів); низький відсоток іноземних студентів з розвинених країн світу; слабкий розвиток (застарілість) матеріально-технічної бази; активний “відплив інтелекту”; низька норма витрат на освіту [12].

На сьогодні, питання підвищення конкурентоспроможності освітньої сфери є нагальною проблемою формування людського потенціалу, оскільки освіта, разом із наукою, технологічним розвитком та інвестиціями постають головними чинниками сучасного економічного розвитку. Приймаючи точку зору А. Чухно [35, с. 11–12], слід підкреслити, що зосередження лише на ринкових реформах і неналежне використання науково-технічного потенціалу, ігно-

рування необхідності технологічного переозброєння економіки посилює відставання України від країн ЄС.

Перехід до постіндустріального інформаційного суспільства та знаннєвої економіки підносить значення інтелектуальної складової людського потенціалу. Її розвиток в Україні виявляється можливим лише при повній модернізації виробництва на основі інноваційних технологій. Тільки за цих умов питома вага зайнятих низькоінтелектуальною працею скорочується, зростає продуктивність праці і вивільнені працівники переходять у сферу послуг, що перетворює її у пануючу [35, с. 12].

На сучасному етапі, у питаннях розвитку соціального потенціалу Україна не наближається, а віддаляється від країн ЄС. Відставання від соціальних стандартів ЄС, передусім, за видатками на соціальний захист і соціальну допомогу є значним – в десятки разів. Проблеми у цій сфері посилюються слабкою прив'язкою української пенсійної системи до доходів населення, а більше до віку і стажу, що створює додаткову напругу у суспільстві та є наслідком ситуації на ринку праці [12].

Соціальне управління в Україні не відповідає існуючим загальносвітовим вимогам та національним пріоритетам збереження людського потенціалу. Проблемним питанням є конкретизація на законодавчому рівні зобов'язань щодо розробки і реалізації найбільш ефективних соціальних стратегій розвитку та адресної відповідальності за соціальний стан у державі та її регіонах [34, с. 38].

Необхідно також звернути увагу на низький рівень громадсько-політичного потенціалу в Україні, що став одним з головних чинників сучасної суспільно-політичної кризи в країні. В Україні небезпеки для гідного існування людини та розвитку людського потенціалу стали пов'язані не лише з низьким рівнем життя і ризиком втрати роботи, а й з ризиками втрати життя, здоров'я, майна, особистої безпеки внаслідок воєнних дій. Україна не є членом міжнародних систем колективної оборони, а зовнішні гарантії безпеки України згідно з Будапештським меморандумом 1994 року довели свою недієвість [31]. Адаптаційна складова людського потенціалу України, як психологічна стійкість населення до постійної зміни умов життєдіяльності, господарювання та соціально-економічних відносин, є виснаженою через постійну невинуватеність соціально-економічних сподівань населення, зростання у часі періоду рецесії економічного циклу, тривалої соціальної нестабільності, швидких переходів до нових хвиль економічної кризи, надмірної залежності національної економіки від кон'юнктури зовнішнього ринку. Низькотехнологічна, олігархічна модель економічного розвитку країни, деформована економічна політика, фактично орієнтована на експлуатацію існуючих промислових потужностей та спрямована на привласнення суспільних ресурсів, «тінізація» економіки в сукупності створили передумови для глибокої економічної кризи, подолання якої суттєво ускладнюється в умовах військової агресії.

Економічна криза зумовила згорання доходів державного і місцевих бюджетів, зменшення добробуту домогосподарств, зростання рівня безробіття. Закономірно скорочуються соціальні видатки держави та погіршується доступність соціальних благ. Вимушена міграція підвищує навантаження на регіональні ринки праці та місцеві соціальні можливості, зменшує потенціал захисту зайнятості, здоров'я та життєзабезпечення як вимушено переміщених осіб, так і місцевих мешканців. Це знижує соціальний та адаптаційний потенціал населення і формує передумови для росту соціальної напруги [31].

Українське суспільство можна охарактеризувати як перехідне, таке, що знаходиться в стані аномії – відсутності чітких моральних орієнтирів, деморалізоване, патерналістське. В умовах дезорієнтації суспільства і складних трансформаційних змін головним провідником реформ могла б стати політична еліта країни. Проте, у її формуванні критерії професіоналізму поступаються критеріям лояльності та особистого лобіювання, що зумовлює низьку кількість спеціалістів з євроінтеграції та консолідації суспільства на цій основі. Нерозвиненість громадянського суспільства обумовлює вихід соціальних пріоритетів розвитку на перше місце серед умов забезпечення національної безпеки України [32].

В умовах комплексних перешкод розвитку людського потенціалу України парадигма підвищення його конкурентоспроможності у напрямі євроінтеграції, на наш погляд, повинна базуватись на врахуванні відповідного досвіду країн ЄС (табл. 10.4). Характерні напрями державної політики, які визначають якість людського потенціалу країн ЄС, дають можливість визначити шляхи підвищення його конкурентоспроможності в Україні.

Таблиця 10.4

**Шляхи підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу України
на основі досвіду країн ЄС**

Досвід країн ЄС	Шляхи підвищення конкурентоспроможності ЛП
<i>Демографічна складова людського потенціалу</i>	
Демографічний розвиток регулюється адміністративними та економічними методами, зокрема, через розселення територій, стимулювання та обмеження окремих міграційних процесів (дозвіл на в'їзд висококваліфікованим працівникам при обмеженні міграції осіб з низьким рівнем кваліфікації), фінансові допомоги сім'ям, допомоги по народженню дітей, забезпечення стабільності сімей. Державне регулювання демографічних процесів у Швеції здійснюється на основі матеріальних стимулів, допомог та виплат. Досвід регулювання демографічної ситуації в Німеччині демонструє значну підтримку державою народонаселення через соціальні пільги та виплати. За введеною системою декретних відпусток, перші 14 місяців батьки отримують допомогу у розмірі 67 % від останньої зарплати. Урядом проводиться політика щодо встановлення податкових пільг для сімей, в тому числі і ліквідації плати за дошкільні навчальні заклади	Забезпечення сімей з дітьми житлом, матеріальна підтримка вразливих верств населення, врегулювання проблем будівництва соціального житла, впровадження найбільш ефективних інструментів селективної імміграційної політики
<i>Оздоровча складова людського потенціалу</i>	
Уряд Франції поєднує заходи щодо реорганізації системи управління охороною здоров'я та більш раціональне використання і економію коштів, що проявляється у визначенні парламентом першочергових завдань із охорони здоров'я на кожні п'ять років; розвитку профілактичної складової системи охорони здоров'я; введення персональної електронної медичної карти пацієнта. Галузь охорони здоров'я Німеччини використовує систему обов'язкового медичного страхування, що передбачає охоплення всього населення та надання допомоги незалежно від рівня доходів і соціального стану громадян на основі широкої солідарності різних соціально-економічних груп населення	У загальнонаціональній та регіональній програмах охорони здоров'я впровадження заходів щодо покращення репродуктивного здоров'я населення, підвищення рухової активності, здорового харчування та боротьби зі шкідливими звичками
<i>Освітньо-кваліфікаційна складова людського потенціалу</i>	
У Франції урядом задеклароване збільшення державних видатків на освіту на 4,7 млрд. євро – кошти, що спрямовуються на дослідження, забезпечення університетських реформ, соціальний захист студентів і кар'єрну підтримку професорсько-викладацького корпусу. У Німеччині збільшення державних інвестицій в науку та дослідження складає 2,7 млрд євро. Під час фінансово-економічної кризи 2008 р. університетський сектор Нідерландів, Данії, Польщі, Франції, Фінляндії, Швейцарії, Швеції отримав значні фінансові дотації від національних урядів у рамках державних програм фінансальних стимулів, при цьому цільові державні фонди не обмежувалися.	Продуктивна підготовка фахівців до практичної діяльності, навчання майбутніх працівників відповідно до вимог підприємств шляхом програм спільної підготовки фахівців ВНЗ і компаніями. Професіоналізація освіти, скорочення спеціальностей у рамках багатопрофільного навчання; одержання освіти, що відповідає вимогам економіки.

Продовження таблиці 10.4

Досвід країн ЄС	Шляхи підвищення конкурентоспроможності ЛП
У Німеччині для підготовки фахівців і розвитку людського потенціалу практикується також взаємодія та співпраця ВНЗ і приватних підприємств при сприянні держави. Зокрема, створений центр професійної освіти концерну “Сименс”, випускники якого після закінчення навчального закладу та маючи значний практичний досвід, можуть оперативного впливатися у виробничий процес та збільшувати його ефективність. Активний розвиток дослідно-конструкторських розробок стимулюється для тих галузей економіки, від яких залежить конкурентоспроможність країни (машино- і автобудівельна промисловість)	Досягнення ряду цілей Болонського процесу: контроль якості освіти (організація незалежних акредитаційних агентств), розширення мобільності студентів, викладацького та наукового персоналу ВНЗ, забезпечення працевлаштування працівників
Трудова складова людського потенціалу	
В Угорщині для створення нових робочих місць не передбачено мінімального обсягу інвестицій. Податкова пільга надається в розмірі 80 %, якщо штат працівників збільшено на 300 осіб в Будапешті та в Західній Угорщині, або на 150 осіб – в регіонах з низьким рівнем розвитку, і лише на 20 осіб – в 48 найменш розвинутих районах. Крім того, 20 % нових працевлаштованих працівників повинні бути випускниками поточного року. Ці дві зазначені умови повинні виконуватися компанією протягом п'ятирічного періоду, починаючи з третього податкового року після року, в якому вперше було використано зменшення у сплаті податку розвитку. Субсидії на навчання надаються у формі готівкових коштів незалежно від інтенсивності максимальних субсидій. Рівень субсидій залежить від розмірів компанії, місцезнаходження інвестиційного проекту і характеру навчання. Субсидія може досягати від 25 % до 90 % від витрат на навчання. У Чехії безповоротні кредити для створення нових робочих місць у найдепресивніших районах можуть сягати 2000 євро на працівника та/або 35 % від вартості підготовки і перепідготовки фахівців. 10–50 % від загальної суми витрат на навчання може бути компенсовано державними субсидіями залежно від рівня безробіття в районі, де було здійснено інвестиції. У Польщі розмір таких грантів може дорівнювати до 4000 євро або 50 % видатків на перенавчання працівників. У Болгарії введено податкові пільги для інвестиційних проектів в регіонах з високим рівнем безробіття. В Хорватії надається одноразова дотація в розмірі до 15 тис. хорватських кун на одного майбутнього працівника. Єдина умова полягає в тому, що кількість працівників не може бути зменшена протягом щонайменш 3 років. Також для розвитку заходів щодо підготовки працівників державою надається фінансування в розмірі до 50 % витрат на такі заходи. Німеччина практикує субсидування працевлаштування безробітних осіб середнього віку. При цьому заробітна плата субсидованих працівників не набагато відрізняється від оплати праці інших.	Формування сегмента трудових ресурсів, здатного забезпечити високий рівень інноваційного розвитку країни. Подолання високого рівня безробіття – стимулювання зайнятості та підвищення рівня кваліфікації працівників шляхом податкових пільг. Стимулювання підприємницької активності, формування підприємницької культури в суспільстві. Сприяння більш точному прогнозуванню потреб у кваліфікаціях. Забезпечення більшої відповідності між наявними кваліфікаціями і потребами ринку праці. Усунення розриву між знаннями, здобутими в результаті навчання, і знаннями, необхідними для виконання тих чи інших робіт.

Продовження таблиці 10.4

Досвід країн ЄС	Шляхи підвищення конкурентоспроможності ЛП
Внаслідок того, що ця категорія працівників зацікавлена у збереженні своїх робочих місць, їх заробітна плата у деяких випадках виявляється навіть вищою. Субсидована зайнятість збільшує податкові надходження і внески соціального страхування та знижує переваги виплат з безробіття. У Данії така ж система діє для збереження робочих місць важко хворих осіб та інвалідів	
Інтелектуальна складова людського потенціалу	
Надання освіти національного пріоритету, формування системи безперервної освіти для всіх вікових груп населення. Всестороння державна підтримка інноваційної діяльності, спрямована на інтеграцію науки і виробництва; прискорений трансфер науково-технічних знань, мобільність працівників освіти і науки, пошук партнерів для інноваційних проектів; ефективний механізм фінансування інноваційного розвитку, який базується на поєднанні прямих та опосередкованих методів фінансового забезпечення НДДКР	Створення умов безперервного навчання і розвитку на основі розкриття інтелектуальних і творчих здібностей, підприємницького хисту, зростання компетенції, підвищенні мотивації досягнення цілей окремої особи, території та спільноти в цілому. Збільшення фінансування освіти і науки та витрат на НДДКР
Соціальна складова людського потенціалу	
Європейська концепція соціального залучення передбачає зобов'язання щодо соціальної солідарності, відображеного у різних європейських соціальних моделях, які підкреслюють важливість спільності та справедливості. При цьому, соціальне залучення ґрунтується не лише на економічних і соціальних правах, а й пов'язане з усіма правами, що мають значення для розширення вибору громадян щодо ведення гідного та змістовного життя. В країнах ЄС близько третини соціальних програм фінансується приватними благодійними фондами, що акумулюють значні кошти меценатів. Такі фонди виділяють кошти на фінансування соціальних програм і проектів, частково беручи на себе виконання функцій державних органів: надання допомоги інвалідам і малозабезпеченим, роботу з дітьми і молоддю тощо. В основі шведської моделі соціально-орієнтованої економіки, що має назву "демократичний соціалізм", лежить збереження ринкової економіки, яка базується на приватній власності (95 % усіх підприємств Швеції належать приватним власникам) і потужна соціалізація сфери розподілу національного доходу через використання податково-трансферного механізму. У Швеції держава своїм громадянам надає безкоштовне комфортабельне житло. Якщо ж громадянин орендує житлове приміщення, то держава повністю компенсує орендну плату. Багато споживчих товарів дотується, що робить їх доступними для широких верств населення. Щоб забезпечити рівність і високий рівень соціального захисту населення, була введена високо прогресивна система податків. Максимальна ставка оподаткування особистих доходів склала 86 %.	Перетворення соціальних стосунків у сфері праці і зайнятості у напрямі активної боротьби з безробіттям, створення умов для формування соціально-партнерських відносин між працею і капіталом, забезпечення сприятливих інституційних умов для розвитку легітимної підприємницької діяльності як у реальній і соціальній сферах економіки, так і у структурах громадянського суспільства; узгодження нормативно-правової бази із законодавством, що регулює сферу соціальної політики ЄС

Продовження таблиці 10.4

Досвід країн ЄС	Шляхи підвищення конкурентоспроможності ЛП
Механізм державного втручання в економіку був зосереджений на підтримці цін в аграрному секторі, впровадженні заходів для послаблення циклічності розвитку економіки, досягненні повної зайнятості й розбудови соціально справедливої системи соціального захисту. Остання зосередилася на страхуванні населення від хвороб, безробіття, нещасних випадків на виробництві. Водночас було введено загальну народну пенсію, а також безплатну освіту й медичне обслуговування у формі обов'язкового медичного страхування. Народна пенсія означає, що вона сплачується в разі досягнення відповідного вікового рубежу не як колишньому працівнику, а як громадянину, тобто не залежить ані від зарплати, ані від стажу його роботи. Поряд із цим була запроваджена допомога дітям і держава взяла на себе витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації та перекваліфікації тих, хто став безробітним. Реалізація цих заходів дала можливість значно підняти рівень життя населення і перетворити Швецію на одну з країн з найвищими показниками людського розвитку	
Адаптаційна складова людського потенціалу	
Розвиток адаптаційної складової ЛП стимулюється роботою Європейського соціального фонду, який забезпечує зайнятість працівників шляхом сприяння їх географічній і професійній мобільності в межах ЄС, а також стимулює їх адаптацію до промислових змін та змін у виробничих системах, зокрема, за допомогою професійної підготовки та перепідготовки	Активна політика на ринку праці, спрямування безробітних на активні програми перекваліфікації, обов'язковість програм систематичного підвищення кваліфікації працівників, стимулювання територіальної мобільності працівників, розвиток системи освіти впродовж життя
Громадсько-політична складова людського потенціалу	
Підвищення цієї складової ЛП забезпечується громадсько-політичною консолідованістю суспільства, що підтримується високим рівнем життя, соціальною стабільністю і безпекою (в тому числі в межах приналежності до НАТО), визначеними Лісабонською угодою основними цінностями ЄС: економічною і соціальною єдністю; культурною багатоманітністю; повною зайнятістю, соціальним прогресом, соціальною справедливістю	Спрямування політики держави на забезпечення орієнтації суспільства у напрямі гармонізації соціальної структури; пріоритетного розвитку інфраструктури життєзабезпечення; створення єдиного національного гуманітарного простору, що забезпечує від внутрішніх соціокультурних конфліктів; високої якості життя та подолання антагоністичної соціальної нерівності; створення стимулів для безперервного технологічного оновлення на основі доступності передових технологій на світовому ринку

* складено авторами розділу на основі [2; 5; 9; 14, с. 160; 17; 18; 27; 31, с. 45–50; 33; 36; 38; 39]

Досвід ЄС у регулюванні розвитку людського потенціалу переконує, що в розвинутих країнах об'єднання дедалі чіткіше формується нова парадигма соціальної політики, що поєднує три сили: держава, ринок і громадянське суспільство. Баланс між цими силами є досить результативним, забезпечуючи взаємне коригування та обмежуючи владу один одного [34].

В основі такої парадигми лежить модель Бевериджа, яка характеризується трирівневим типом соціального захисту (держава забезпечує базові гарантії соціального захисту всього населення, працедавець несе відповідальність за соціальне страхування найманих працівників, а працівник бере участь у додатковому особистому страхуванні), державними соціальними гарантіями, державною загальною системою охорони здоров'я, рівними можливостями для виховання дітей сім'ям з різними доходами, попередженням безробіття [16].

Європейська концепція соціального залучення тісно пов'язана з парадигмою людського розвитку та з підходом ООН до розвитку, заснованим на дотриманні прав людини. Соціальне залучення бере початок у європейській науковій традиції і відображається у зобов'язанні щодо соціальної солідарності, визначеного різними європейськими соціальними моделями. Хоча ці моделі відрізняються між собою, вони, разом з тим, підкреслюють важливість солідарності, спільності та справедливості. Концепція соціального залучення ґрунтується на включенні всіх членів суспільства до політичних, економічних і соціальних процесів [11] та відображає загальноцивілізаційну тенденцію, фактично реалізуючись в умовах переходу до постіндустріальної (інформаційної, знаннєвої) економіки [6].

Парадигмі людського розвитку надає практичного виміру порядок денний цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ) із його системою цілей, завдань і показників, вказуючи конкретні зобов'язання та інструменти для вимірювання прогресу в досягненні цих цілей. Цілі розвитку тисячоліття є глобальним партнерством держав, що сформувалось із зобов'язань і завдань, погоджених світовими лідерами на самітах наприкінці 1990-х років. Вирішуючи основні виклики, що стоять перед людством, допомагаючи зміцненню громадянського суспільства, ЦРТ сприяють скороченню масштабів бідності, доступності освіти, охороні здоров'я [10].

Подолання бідності є першою та основоположною серед ЦРТ, а тому країни ЄС дотримуються досягнення прогресу у сфері соціального залучення, таким чином наближаючись до виконання вимог людського розвитку і цілей розвитку тисячоліття [11].

В межах даних концептуальних основ розвитку людського потенціалу країн ЄС, визначення основних стратегічних напрямів соціально-економічного прогресу в Україні має ґрунтуватися на суспільному усвідомленні цінності людського життя, важливості повноцінного та гармонійного розвитку кожної особистості, забезпеченні прав людини, необхідності створення умов для самореалізації людського потенціалу. При плануванні та здійсненні економічних та соціальних реформ необхідно передбачати та оцінювати їх вплив на рівень життя населення та наслідки для майбутніх поколінь. Необхідно підкреслити, що сучасна соціальна політика України за своїм характером пасивна і зосереджена здебільшого на наданні допомоги бідним, аніж на зменшенні бідності шляхом розширення можливостей. Тому увагу слід зосередити не стільки на регулярному наданні допомоги малозабезпеченим верствам населення, скільки на заохоченні їх особистого розвитку, посиленні їх ролі в суспільстві та розширенні можливостей працевлаштування [10].

Розглянутий досвід управління розвитком людського потенціалу країн ЄС та відповідні виділені шляхи підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу України, на наше переконання, у систематизованому вигляді набувають ролі фундаментальної теоретичної установки парадигми підвищення національного людського потенціалу в контексті прискорення перебігу євроінтеграційного процесу.

Список використаних джерел

1. Антропов В.В. Социальная защита в странах Европейского союза. История, организация, финансирование, проблемы / В. В. Антропов. – Москва : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2006. – 271 с.
2. Бузецький І. Г. Чинники формування та поповнення людського потенціалу / І. Г. Бузецький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5. – Т. 1. – С. 129–132.

3. Буркинський Б. В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика / Б. В. Буркинський, В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 223 с.
4. Бутко М. Інституційні складові використання людського потенціалу в трансформаційний період України / М. Бутко, С. Задорожна // Регіональна економіка. – Львів : Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2007. – С. 33–41.
5. Генгало Н. С. Принципи соціальної політики Європейського союзу (уроки для України) / Н. С. Генгало // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2004. – №3. – Т. 2. – С. 116–120.
6. Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні [Електронний ресурс] / Г. М. Гузенко. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiirbis_64.exe
7. Деріга В. В. Соціальна і гуманітарна політики : навч. посібник / В. В. Деріга. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2012. – 152 с.
8. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Долінченко О. М. Досвід європейських країн щодо державного регулювання демографічних процесів у великих містах [Електронний ресурс] / О. М. Долінченко, Н. П. Крижина // Електронне наукове фахове видання “Державне управління: удосконалення та розвиток”. – 2014. – № 3. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=689>
10. Європейська інтеграція та економічний розвиток України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tc.nusta.com.ua/Kursi_2013/8_SQL/sqldk/01/temu/1.1.6.htm
11. Звіт з людського розвитку в Україні за 2008 р. Людський розвиток і європейський вибір України. – Київ : ПРООН, 2008. – 122 с.
12. Ільчук Л. І. Соціальні ризики вступу України до зони вільної торгівлі: аналітична записка [Електронний ресурс] / Л. І. Ільчук // Центр перспективних соціальних досліджень Міністерства соціальної політики України та НАН України. – 2014. – Режим доступу: <http://www.nas.gov.ua/UA/Sites/ResearchInstitution/Pages/default.aspx?fn1=EDRPOU&fft1=Eq&ffv1=26200920>
13. Каргалова М. В. Социальная политика Европейского союза. Концептуальные аспекты и тенденции развития в 80–90-е годы : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра ист. наук : 07.00.03 / М. В. Каргалова. – Москва, 1999. – 51 с.
14. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку : монографія / [О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін.] / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2008. – 468 с.
15. Методика комплексної оцінки бідності від 8.10.2012 р. № 629/1105/1059/408/612 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1785-12>
16. Модель Бевериджа. Социальный мир [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worldsocial.wordpress.com/история-развития-обязательного-соци/модель-бевеиджа/>
17. Петрова І. Соціальні наслідки євроінтеграції для України [Електронний ресурс] / І. Петрова. – Режим доступу: http://www.idss.org.ua/monografii/DCFTA_Labour%20Market_Petrova.rar
18. Попа А. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні [Електронний ресурс] / А. Попа, Р. Колишко, Н. Попова, Ф. Панзіка ; Міжнародна організація праці, Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. – Будапешт МОП, 2013 – 137 с. – Режим доступу: http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2013/113B09_348_ukra.pdf
19. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії [Електронний ресурс] : закон України від 5.10.2000 р. № 2017-III. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>
20. Про державну допомогу сім'ям з дітьми : закон України від 21.11.1992 р. № 2811-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2811-12>

21. Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям [Електронний ресурс] : закон України від 1.06.2000 р. № 1768-III. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1768-14>
22. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття [Електронний ресурс] : закон України від 2.03.2000 р. № 1533-III. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1533-14>
23. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : закон України від 5.07.2012 р. № 5067-VI. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
24. Про прожитковий мінімум [Електронний ресурс] : закон України від 15.07.1999 р. № 966-XIV. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/966-14>
25. Регіональний аспект соціальної напруженості в Україні: стан, фактори формування та шляхи подолання (аналітична записка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>
26. Регіональний аспект соціальної напруженості в Україні: стан, фактори формування та шляхи подолання (аналітична записка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>
27. Рынгач Н. Почему украинские мужчины живут меньше, чем женщины [Электронный ресурс] / Н. Рынгач. – Режим доступа: <http://nv.ua/opinion/Ryngach/pochemu-ukrainskie-muzhchiny-zhivut-menshe-chem-zhenshchiny-67194.html>
28. Сіденко В. Імперативи системного реформування української економіки крізь призму асоціації України з ЄС [Електронний ресурс] / В. Сіденко // Україна-2014: соціально-економічна криза та пошук шляхів реформування. – Київ, 2014. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/upload/2014_Ekonomika_101114_NNN.pdf
29. Скуратівський В. А. Основи соціальної політики / В. А. Скуратівський, О. М. Палій, Е. М. Лібанова. – Київ : МАУП, 2002. – 200 с.
30. Соціальна політика як чинник забезпечення збалансованого регіонального розвитку (на прикладі західних регіонів України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>
31. Татаревська М. С. Регіональна соціальна політика: особливості формування та реалізації / М. С. Татаревська, О. О. Лосікова // *Dynamika naukowych badan* – 2013 : materialy IX Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (07–15 lipca 2013 roku). – 2013. – Vol. 2. – S. 27–32.
32. Третяк В. П. Досвід окремих країн у вирішенні проблем людського розвитку / В. П. Третяк // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 3. – С. 41–51.
33. Трещенков Е. Динамика и факторы европейской интеграции Украины / Е. Трещенков // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2013. – № 2. – С. 63–74.
34. Федірко О. А. Роль інновацій у формуванні конкурентних переваг національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.05.01 / О. А. Федірко ; Київський нац. екон. університет. – Київ, 2005. – 20 с.
35. Чорнодід І. С. Соціальна конкурентоспроможність національної економіки: сутність, показники та чинники забезпечення : монографія / І. С. Чорнодід – Чернівці : Технодрук, 2014. – 383 с.
36. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно. – Київ : Логос, 2003. – 631 с.
37. Юрчишин В. Україна: від кризи до кризи [Електронний ресурс] / В. Юрчишин, К. Маркевич // Україна-2014: соціально-економічна криза та пошук шляхів реформування. – Київ, 2014. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/upload/2014_Ekonomika_101114_NNN.pdf
38. Global Wage Report 2012/13: Wages and Equitable Growth [Electronic resource], Geneva, International Labour Office, 2013. – Mode of access: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_194843.pdf
39. Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. New York. 2014. 226 p. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>

40. The EU social policy according to the treaty of Lisbon. Europedia [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.europedia.moussis.eu/discus/discus-1283276094-529725-4160.tkl>

41. Ukraine's Economic Crisis Compounded by Demographic Catastrophe [Electronic resource]. – Mode of access: <http://sputniknews.com/europe/20150531/1022787511.html#ixzz3oMGiWQWP>

Вступ

Частина I.

**Теорія, методи, практика створення механізмів реалізації ЗЕД
суб'єктів ринку праці в умовах інтеграції до ЄС**

Розділ 1.

**Теоретичні та концептуальні основи
забезпечення ефективного функціонування
підприємств на зовнішньому ринку**

- 1.1. Наукові підходи та сутнісні характеристики формування ефективної експортно-імпоротної діяльності підприємств
- 1.2. Методи, моделі, критерії формування зовнішньоекономічної діяльності підприємств та підвищення їх експортного потенціалу
- 1.3. Сучасна парадигма забезпечення експортно-імпоротної діяльності суб'єктів ринку за умов членства в СОТ
- 1.4. Концептуальні основи управління експортним потенціалом виробничих систем на ринку праці

Розділ 2.

**Сучасні проблеми та чинники
підвищення експортного потенціалу підприємств
в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів**

- 2.1. Аналіз проблем експортно-імпоротної діяльності суб'єктів регіонального ринку праці
- 2.2. Вплив екзогенних та ендогенних чинників на активізацію та підвищення експортного потенціалу суб'єктів ринку праці
- 2.3. Сучасна парадигма забезпечення та активізації ЗЕД суб'єктів ринку праці в умовах інтеграції

Розділ 3.

**Механізми забезпечення
ефективного функціонування ЗЕД
суб'єктів ринку праці**

- 3.1. Структурно-логічна модель механізму забезпечення експортно-імпоротної діяльності підприємства
- 3.2. Механізм підвищення експортного потенціалу суб'єктів господарювання на зовнішньому ринку
- 3.3. Стимулювання експортно-імпоротної діяльності підприємств в системі митно-тарифного регулювання в рамках ЄС

Частина II.

**Інноваційно-інвестиційний та фінансовий потенціал
суб'єктів ринку праці
у підвищенні рівня конкурентоспроможності
людського потенціалу**

Розділ 4.

Інтегральна система інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання у посиленні інвестування в людський капітал

- 4.1. Формування сучасної концепції інноваційного розвитку суб'єктів ринку праці на основі критеріально-комплексного підвищення конкурентоспроможності
- 4.2. Методичні основи підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринку праці
- 4.3. Побудова механізму інноваційного розвитку виробничих систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів
- 4.4. Вибір чинників та формування критеріїв підвищення інвестиційного потенціалу суб'єктів ринку праці
- 4.5. Розробка інтегральної системи підвищення потенціалу суб'єктів господарювання на основі реалізації інвестиційних проєктів
- 4.6. Моніторинг рівня інноваційного розвитку за процесного підходу в управлінні
- 4.7. Суть і зміст конкурентного потенціалу, його взаємозалежність з іншими економічними категоріями.

Розділ 5.

Механізми і стратегії підвищення фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в реалізації конкурентних переваг для забезпечення ефектів входження до ЄС

- 5.1. Сучасна парадигма підвищення фінансового потенціалу та фінансової безпеки суб'єктів ринку праці
- 5.2. Критерії ефективності формування фінансових стратегій виробничих систем у забезпеченні ефектів входження до ЄС
- 5.3. Механізм управління та підвищення фінансової безпеки суб'єктів господарювання
- 5.4. Формування системи забезпечення фінансової стабільності суб'єктів ринку праці
- 5.5. Фінансова стратегія забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання на ринку
- 5.6. Методи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства

Розділ 6.

Забезпечення результативної діяльності суб'єктів ринку праці в механізмах підвищення конкурентоспроможності людського капіталу

- 6.1. Формування механізму маркетингового забезпечення суб'єктів ринку праці у підвищенні конкурентоспроможності
- 6.2. Структура системи результативної діяльності у виробництві високоякісної продукції
- 6.3. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємств
- 6.4. Управління формуванням доходів від операційної діяльності суб'єктів господарювання для підвищення конкурентних переваг
- 6.5. Структурно-логічна модель механізму управління собівартістю конкурентоспроможної продукції суб'єктів ринку праці

Частина III.

**Корпоративна та організаційна культура
суб'єктів ринку праці
в удосконаленні системи зайнятості населення
та міграційної політики**

Розділ 7.

**Механізми формування та ефективного забезпечення
організаційної та корпоративної культури
в управлінні людськими ресурсами**

- 7.1. Започаткування організаційної та корпоративної культури у взаємовідносинах персоналу та суб'єктів ринку праці
- 7.2. Вплив організаційної культури на зміни конкурентного статусу суб'єктів ринку праці
- 7.3. Формування механізму підвищення організаційно-управлінської культури суб'єктів господарювання
- 7.4. Механізм оцінки стимулювання в управлінні людськими ресурсами виробничих систем

Розділ 8.

**Механізми мотивації персоналу
суб'єктів ринку праці
у підвищенні людського потенціалу України**

- 8.1. Методи та критерії забезпечення активізації соціально-трудових відносин суб'єктів господарювання
- 8.2. Оцінка факторів та критеріїв мотивації персоналу суб'єктів ринку праці
- 8.3. Мотиваційні механізми управління персоналом у підвищенні людського потенціалу

Розділ 9.

**Удосконалення інституційного та законодавчого забезпечення
міграційної політики та розвитку ринку праці України з ЄС**

- 9.1. Формування і вдосконалення інститутів інфраструктури ринку праці у пристосуванні до вимог євроінтеграції
- 9.2. Інституційне та законодавче забезпечення розвитку соціально орієнтованого ринку праці в Україні
- 9.3. Механізм перерозподілу людського потенціалу в удосконаленні міграційної політики України в ході євроінтеграції

Розділ 10.

**Регіональна соціальна політика
у формуванні сучасного ринку праці в Україні**

- 10.1. Сутнісні характеристики регіональної соціальної політики
 - 10.2. Соціальні стандарти та нормативи як індикаторні показники сучасного ринку праці
 - 10.3. Підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу у формуванні ефективного ринку праці
- Додатки

Наукове видання

*Нижник Віктор Михайлович
Бабій Ірина Віталіївна
Климчук Альона Олегівна
Приступа Микола Іванович
та ін.*

**ПРОБЛЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ
СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ
ЗА УМОВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС**

*Опубліковано за результатами виконання теми 6Б-2015
“Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу
в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС”
(держ. реєстрація № 0115U000223)*

Відповідальний за випуск: *В. С. Яремчук*

Художнє оформлення обкладинки: *Л. Р. Басалюк*

Комп'ютерна верстка: *О. В. Чопенко*

Підписано до друку 12.07.2016.

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman.

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 42,16. Обл.-вид. арк. – 45,69.

Тираж 300. Зам. № 194/16

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр,
серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.