

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Монографія

УДК 005.93
ББК 65.291.21
Н 73

Авторський колектив

О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, І. А. Павленко, О. І. Олексюк, В. П. Кукоба, Н. П. Гончарова, І. М. Рєпіна, О. Г. Мендрул, Н. В. Шевчук, Л. А. Петренко, В. М. Кузьомко, С. В. Позняк, В. М. Кужель, М. О. Тонюк, Ю. В. Литюга, О. М. Масліченко, А. О. Семенчук, А. М. Бортнік, Г. Є. Ямненко, Т. О. Крючковська, І. Ю. Ільченко, А. В. Зайцева, В. Ю. Вострякова, Л. Ю. Бігунов-Новіков, Д. Ю. Наконечна, К. С. Бойченко, З. О. Жученко, О. В. Кукоба, М. В. Козачко, І. Григоращ, О. В. Кулівець

Рецензенти

І. О. Галиця, д-р екон. наук, старш. наук. співроб.
(Київський університет туризму економіки і права)

С. М. Шкарлет, д-р екон. наук, проф.
(Чернігівський державний технологічний університет)

О. Ю. Рудченко, д-р екон. наук, проф.
(Науково-дослідний економічний інститут
Міністерства економічного розвитку і торгівлі України)

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол від 07.04.2011 № 8*

Новітні тенденції розвитку управління підприємства-
Н 73 **ми : монографія / [Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. та ін.]. — К. : КНЕУ, 2011. — 257, [7] с.**
ISBN 978–966–483–568–5

Монографію присвячено висвітленню новітніх тенденцій в управлінні розвитком підприємств з позиції сучасних науково-методичних засад. Значну увагу приділено трансформації інноваційної моделі розвитку підприємств та напрямам модифікації управління їх потенціалом за сучасних умов господарювання.

Сучасні концептуальні погляди на розвиток підприємств та підходи щодо управління ним розглянуто у ракурсі ресурсної та процесної теорій формування стратегічних намірів та бізнес-стратегій, а також новітніх тенденцій інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, менеджерів і спеціалістів різних ланок управлінської діяльності.

**УДК 005.93
ББК 65.291.21**

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко,
В. В. Лаврененко та ін., 2011
© КНЕУ, 2011

ISBN 978–966–483–568–5

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. Трансформація інноваційної моделі розвитку підприємств	10
1.1. Технологічні модифікації інноваційного розвитку підприємств	10
1.2. Реконверсійні аспекти управління розвитком підприємства	26
1.3. Сітьова бізнес-структура управління інноваційною моделлю розвитку підприємства	34
Розділ 2. Новітні тенденції розвитку управління потенціалом підприємства	45
2.1. Методичні засади управління потенціалом підприємства ..	45
2.2. Управління розвитком інвестиційного потенціалу підприємства	64
2.3. Формування інноваційного потенціалу підприємства на компетентнісній основі	73
2.4. Системний підхід до управління економічною базою підприємства	80
2.5. Управління потенціалом енергозбереження підприємств ..	90
2.6. Оцінювання доцільності здійснення організаційних проектів підприємств	97
Розділ 3. Стратегічні наміри та бізнес-стратегії компаній.	104
3.1. Обґрунтування стратегічних намірів підприємства	104
3.2. Методичні основи розробки бізнес-стратегії підприємства ..	109
3.3. Досягнення стратегічних намірів компаній на основі новітніх бізнес-стратегій	117
3.4. Стратегічне управління розвитком підприємства	122
Розділ 4. Ресурсні концепції управління підприємством	130
4.1. Еволюція та сучасний етап ресурсних концепцій управління підприємством	130
4.2. Трансформація ресурсів в активи підприємства та моніторинг їх продуктивності	136

4.3. Фінансова концепція перетворення капіталу у вартість	151
4.4. Циклічність ресурсного забезпечення діяльності підприємства	163
Розділ 5. Процесна концепція управління підприємством	173
5.1. Концепції та методичні засади процесного управління підприємством	173
5.2. Моделювання бізнес-процесів у системі управління підприємством	183
5.3. Сучасні методи моделювання бізнес-процесів при реорганізації підприємств	190
5.4. Модель оцінки доцільності використання аутсорсінгу підприємством	196
Розділ 6. Аналітичне забезпечення розвитку підприємств	203
6.1. Методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємств	203
6.2. Особливості впровадження концепції контролінгу на підприємстві	213
6.3. Знання та інформаційні технології в управлінні розвитком підприємств	223
6.4. Традиційне та процесно-орієнтоване бюджетування	233
6.5. Інструментарій управління доданою вартістю у прогнозуванні розвитку підприємств	241
Список використаної літератури	247

ВСТУП

Початок нинішнього тисячоліття виявив невідповідність прийнятих у світовій практиці засад управління економікою її реальним потребам, наслідком чого стала глобальна економічна криза. Україна продовжує відчувати наслідки світової кризи, оскільки вона є глибоко інтегрованою в глобальну систему ринків товарів і послуг, ресурсо- та імпортозалежною.

Післякризове відродження народного господарства України затребувало новітніх методів управління, стало поштовхом до практичної верифікації теоретичних управлінських розробок та обґрунтувань. Нової актуальності набули впровадження інноваційної моделі розвитку підприємств, активізація їх інвестиційного потенціалу, оновлення бізнес-стратегій компаній, перегляд ресурсних концепцій управління, реорганізація бізнес-процесів і впровадження сучасного інформаційно-аналітичного управління розвитком підприємств.

Міжнародні дослідження підтверджують досить високий рівень інноваційного потенціалу України. Однак рівень інноваційності підприємництва в нашій країні продовжує залишатись одним з найнижчих у світі. Як наслідок спостерігається недостатня конкурентоздатність вітчизняних товарів на світових ринках через їх високу енергомісткість (майже в 6 разів перевищує середній рівень розвинутих країн), матеріаломісткість (у 2—5 разів) та собівартість. Причиною низького рівня використання інноваційного потенціалу країни є недосконалість механізму комерціалізації результатів досліджень і розробок, слабка внутрішня мотивація бізнесу до освоєння нових технологій, брак фінансових ресурсів та державної підтримки інноваційного підприємництва.

Сучасним інструментом забезпечення конкурентоспроможності інноваційного розвитку стає управління конкурентними перевагами підприємства на засадах реконверсії — цілеспрямованої сукупності взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій і стратегічних ресурсів трансформує стан підприємства,

що сприяє зростанню рівня конкурентоздатності та вартості бізнесу. Основою реконверсії є ланцюжок створення цінності конкурентних переваг, і як доводять дослідження, саме кадрові конкурентні переваги стають визначальною ланкою підтримання конкурентоспроможності бізнесу за сучасних умов.

Ефективне управління інноваційним розвитком підприємств у ХХІ ст. вимагає переходу від традиційних ієрархічних організаційних структур до мережових, які є принципово гнучкішими і здатні забезпечити взаємодію учасників бізнесу з мінімальними трансакційними витратами. Трансформація сучасної інноваційної моделі розвитку підприємства переносить акценти економічного аналізу на рівень окремої трансакції, що дає можливість розглядати підприємство не як автономну систему господарювання, а як убудований у ланцюг створення вартості продукції елемент з властивим йому «пучком» трансакцій.

Необхідність гнучкого реагування на виклики динамічного зовнішнього середовища висуває високі вимоги до процесів обґрунтування стратегічних намірів підприємств. Тобто стратегічні наміри повинні не тільки містити виклик і орієнтуватися на лідерство, але й мати чітке економічне формулювання та забезпечувати сумісність усіх елементів довгострокового стратегічного планування підприємства. Реалізація стратегічних намірів забезпечується взаємоузгодженням таких ключових аспектів бізнесу, як концептуалізація діяльності, формування візії (стратегічного бачення) та приведення у відповідність компонентів внутрішнього середовища підприємства.

Важливою умовою ефективного використання ресурсів для забезпечення реалізації бізнес-стратегії компанії в процесі досягнення стратегічних намірів є інтегрована взаємодія всіх ресурсів, що формують ресурсну базу розвитку підприємства. Для того щоб визначити статус ресурсів та їх роль у реалізації бізнес-стратегії, доцільно використати таку їх характеристику, як стратегічна готовність. Остання конвертується в матеріальну цінність лише тоді, коли внутрішні бізнес-процеси створюють вищий рівень доходів, економічного прибутку, а також забезпечують приріст вартості підприємства для акціонерів.

Сучасні ресурсні концепції становлять об'єктивну основу створення підприємств та їх подальшого ефективного функціонування, вважають здатність ресурсів у процесі трансформації генерувати грошові потоки і сформувати нову вартість. Спроможність підприємства ефективно використовувати ресурсну базу шляхом нарощення вартості формує принципово нову сферу

ключової компетентності, а вміння створювати вартість перетворюється в сучасних умовах на джерело конкурентної переваги, яке неможливо купити та важко копіювати.

Тенденція до переміщення центру світової економіки із сектора промислового виробництва в сектор надання послуг відбивається на процесі трансформації ресурсів в активи підприємства. Так, за даними консалтингової компанії «Interbrand», частка матеріальних активів у структурі загальних активів підприємства за останні 35 років знизилася із 70 до 30 %. Значення нематеріальних активів постійно зростає, проте самі вони в переважній більшості не ідентифіковані, однак генерують дохід, який капіталізується в 90 % вартості підприємства.

До процесу трансформації ресурсів у вартість підприємства сучасність підвищує вимоги ефективності, зумовлюючи потребу в нових інструментах контролю досягнутих результатів. Таким інструментом стає фінансова модель ресурсних факторів вартості, що передбачає розв'язання для власників підприємства двох проблемних питань: по-перше, вибору адекватної моделі оцінювання; по-друге, розробку на її основі системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для власників (фундаментальної вартості власного капіталу).

Як уже зазначалося, ключовим фактором розвитку сучасних підприємств стають нематеріальні ресурси, особливістю яких є здатність не витратитись, а нарощуватися протягом бізнес-циклу підприємства. Створення цілісного механізму використання результатів попередньої діяльності в якості ресурсів розвитку на майбутнє — циклу ресурсного забезпечення — для вітчизняних підприємств є особливо актуальним, оскільки, за статистичними даними, підприємства суттєво обмежені в можливостях залучення зовнішніх ресурсів.

Орієнтація бізнес-процесів підприємств на потреби клієнтів — одна з вимог сучасності. Відповідно предметом економічної теорії та методології стає розробка концепції процесного управління, що базується на моделюванні бізнес-процесів, які описують виконання і взаємодію різних функцій управління.

Слід підкреслити, що необхідність у своєчасній швидкій адаптації вітчизняних підприємств до змін у зовнішньому середовищі часто потребує реорганізації їх діяльності. Для моделювання цих процесів використовуються функціональні, інформаційні, динамічні та ABC-моделі. При цьому самі процеси реорганізації по-

винні ґрунтуватися на новітніх принципах організації діяльності підприємств, які виражають об'єктивні потреби національної економіки й суспільства в цілому, та практичних заходах щодо здійснення структурної реорганізації, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства та його підрозділів.

Реорганізація підприємств часто супроводжується аутсорсингом окремих функцій або бізнес-напрямів, що потребує наукової і прикладної розробки комплексних методів, які дозволяють однозначно визначати необхідність передачі певних процесів на виконання стороннім організаціям. Поширення аутсорсингу в практиці вітчизняних підприємств дозволяє менеджменту сфокусувати увагу на основному бізнесі, знизити обсяги інвестування в другорядні фонди, гнучко реагувати на зміни кон'юнктури тощо.

Осмислення причин і наслідків світової економічної кризи 2008 р. зумовили посилення уваги до інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємств, обґрунтованості прогнозів та контролю за їх виконанням і результативністю. Впроваджуються системи контролінгу, призначені для збирання, обробки та інтерпретації економічної інформації, що забезпечує процес прийняття ефективних управлінських рішень. Успішне застосування контролінгу вітчизняними підприємствами може потребувати створення цільового функціонального підрозділу — відділу системного аналізу та контролінгу, а також тимчасових робочих груп із залученням вузькоспеціалізованих працівників з різних функціональних підрозділів (виробництва, збуту, управління персоналом, бухгалтерії, маркетингу) для прийняття максимально ефективних рішень у межах цільового проекту.

За сучасних умов господарювання в якості одного з ефективних напрямів удосконалення системи управління поширюється використання бюджетування, яке позитивно зарекомендувало себе в країнах з розвинутою ринковою економікою. Як процес складання фінансових планів і кошторисів бюджетування можна застосовувати до безлічі об'єктів: підприємства в цілому, окремого структурного підрозділу (бюджет відділу, цеху, ділянки тощо), програми робіт чи функції управління (бюджет комерційних витрат, продажів і ін.), окремого контракту чи проекту, спеціально виділених центрів обліку (центрів прибутку, витрат тощо).

У даній праці пропонуються новітні підходи до управління підприємствами та аналізуються тенденції їх розвитку, зокрема: трансформація інноваційної моделі розвитку підприємств, новітні тенденції розвитку управління потенціалом підприємств, технологія розробки та реалізації стратегічних намірів і бізнес-

стратегії компанії, ресурсні та процесні концепції управління підприємством, а також сучасне аналітичне забезпечення розвитку підприємств. Все це, на думку авторів, є необхідною передумовою успішного вирішення наукових проблемних питань дослідження, генези парадигм управління підприємствами та організаціями в епоху зростання нестабільності ринкового середовища.

Монографія підготовлена колективом кафедри економіки підприємств. Автори — канд. екон. наук, проф. Федонін О. С. (вступ, підрозділ 2.1), канд. екон. наук, проф. Швиданенко Г. О. (підрозділи 3.2—3.3, розділ 4, підрозділи 4.1, 4.3), д-р екон. наук, доц. Павленко І. А. (підрозділ 3.1), д-р екон. наук, проф. Олексюк О. І. (розділ 2, підрозділ 2.1), д-р екон. наук, проф. Кукоба В. П. (підрозділ 2.6), д-р екон. наук, проф. Гончарова Н. П. (розділ 1, підрозділ 1.1), канд. екон. наук, доц. Рєпіна І. М. (розділ 4, підрозділ 4.2), д-р екон. наук, проф. Мендрул О. Г. (розділ 4, підрозділи 4.1, 4.3), канд. екон. наук, доц. Лаврененко В. В. (розділ 6, підрозділ 6.1), канд. екон. наук, доц. Шевчук Н. В. (розділ 4, підрозділ 4.4), канд. екон. наук, доц. Петренко Л. А. (вступ, розділ 4, підрозділ 4.4), канд. екон. наук, доц. Кузьомко В. М. (розділ 2, підрозділ 2.4), канд. екон. наук, доц. Позняк С. В. (розділ 6, підрозділ 6.4), канд. екон. наук, доц. Кужель В. М. (розділ 3, підрозділ 3.4), канд. екон. наук, доц. Тонюк М. О. (розділ 5, підрозділ 5.2), канд. екон. наук, ст. викл. Литюга Ю. В. (розділ 2, підрозділ 2.2), канд. екон. наук, ст. викл. Масліченко О. М., (розділ 3, підрозділи 3.1—3.3), канд. екон. наук, ст. викл. Семенчук А. О. (розділ 1, підрозділ 1.2), канд. екон. наук, ст. викл. Бортнік А. М. (розділ 5, підрозділ 5.1), канд. пед. наук, ст. викл. Ямненко Г. Є. (розділ 6, підрозділ 6.3), канд. екон. наук Крючковська Т. О. (розділ 4, підрозділи 4.1, 4.3), канд. екон. наук Ільченко І. Ю. (розділ 3, підрозділи 3.1—3.3), канд. екон. наук Зайцева А. В. (розділ 6, підрозділ 6.5), асис. Вострякова В. Ю. (розділ 2, підрозділ 2.3), асп. Бігунов-Новіков Л. Ю. (розділ 1, підрозділ 1.3), асп. Наконечна Д.Ю. (розділ 2, підрозділ 2.5), асист Бойченко К. С. (розділ 3, підрозділи 3.1—3.3), асп. Жученко З. О. (розділ 4, підрозділ 4.3), асп. Кукоба О. В. (розділ 5, підрозділ 5.3), асп. Козачко М. В. (розділ 5, підрозділ 5.4), асп. Григораш І. (розділ 6, підрозділ 6.2), Кулівець О. В. (розділ 1, підрозділ 1.1).

Розділ 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Технологічні модифікації інноваційного розвитку підприємств

Проблематика даного розділу присвячена найактуальнішій науковій темі — вивченню умов, факторів, передумов інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Дана проблема є не тільки актуальною, але й дискусійною, суперечливою, багатфакторною тощо.

Сьогодні вона вийшла за межі традиційного пошуку умов ринкової рівноваги, зумовленої чисто ринковими чинниками — попитом та пропозицією. Динамічність самого економічного життя, перехід її на глобальний рівень припускають пошук інших методів підтримки ринкової рівноваги, тим більше що, як доведено сучасними аналітиками з різних країн, сама ринкова система на початку формування «дає збої», насамперед, у поглибленні диспропорційності. Зазначені «збої» виявляються в різних сферах — у забезпеченні ресурсами (фінансовими, трудовими, грошовими), розшаруванні населення, підвищенні рівня конфліктності на міжнародному рівні й ін.

Методологічні та концептуальні засади новітніх тенденцій подальшого економічного розвитку ми вбачаємо у визначенні технології формування інноваційного підприємства. Встановлено, що згідно із загальновизнаними у світовій науці і практиці позиціями вихідною передумовою позитивних зрушень у соціально-економічному прогресі служать науково-технічні інновації. У процесі дослідження сутності цього прогресу ми дійшли висновку, що основною складовою його є інноваційна діяльність, а підтримка інновацій повинна здійснюватися в межах загальнонаціональної економічної політики, у першу чергу, у сфері регулювання інноваційних ринків [35]. Нашими дослідженнями доведено, що об'єктивною потребою сьогодні стає реалізація тих напрямів розвитку, які полягають в активному використанні інноваційних перетворень народного господарства. Встановлено, що саме інноваційні підприємства відіграють визначальну роль у сучасному виробництві, яке не може розвиватися без його відповідного ін-

новаційного забезпечення. Зазначені питання ми розглядаємо в контексті визначення як технологічності самого інноваційного процесу, так і формування відповідної технології інноваційного розвитку підприємств [34].

У вивченні теорії і методології інноваційного розвитку економіки ринкового типу ми звернулися до з'ясування природи сучасної економічної динаміки, дослідження закономірностей, що складають її теоретичну та практичну основу [60, 72, 168]. У процесі вивчення інноваційної теорії і практичної оцінки рівня інноваційності продукції вітчизняних підприємств використовувався аналітичний інструментарій — аналіз, синтез, фактологічний аналіз, виходячи з концепції змін економічних елементів і їхніх зв'язків.

Вивчаючи теоретико-методологічну сутність інноваційної моделі розвитку економіки, ми також врахували теоретичні погляди на зазначений процес представників різних наукових шкіл, а саме, вчення про закон концентрації капіталу та виробництва, тенденції норми прибутку до зниження, про процес розширеного відтворення, про кризи, граничну корисність і інші елементи динамічної теорії, які мають явно виражений динамічний характер.

Огляд багатьох інших теорій нами проведений у контексті соціально-економічного і культурного розвитку суспільства, вдосконалення техніки й технології, зростання ролі змін економічного життя. Особлива увага звернена на мінливості сучасного економічного життя, які набули за сучасних умов винятково стрімкого характеру.

Розглянувши основні види інноваційних підприємств та інноваційних продуктів, ми звернулися до реального економічного життя ринкового типу і простежили, які її елементи та яким із зазначених інноваційних процесів вони піддаються (маючи на меті, в першу чергу, той факт, що в даному аналізі нас цікавили саме інноваційні підприємства). При цьому ми виходили з того, що всі економічні елементи — і національна економіка в цілому і її основна складова — інноваційні підприємства знаходяться під впливом як якісних, так і кількісних змін. Але тоді як для одних елементів, наприклад, для вибору ринкової моделі господарювання техніки й технології виробництва, визначення рівня потреб переважають якісні зміни, то для інших — ціни, облікового відсотка, прибутку, ренти й інших переважають кількісні. Якісні зміни мають переважне значення лише тоді, коли змінюється сама природа цих елементів, наприклад, коли ціна з вільної пере-

творюється в директивно встановлювану або з ринкової — у монополію для промислового виробництва.

Як показали дослідження, проблема інноваційної динаміки вже давно стала проблемою номер один у макроекономічній політиці розвинутих країн. В Україні ж вона тільки починає осмислюватися. Посиленої уваги ця проблема набула у зв'язку з активізацією процесів інтеграції України до світового співтовариства. Але зазначена проблема досить складна, щоб зводити її винятково до регулювання зовнішньоекономічної діяльності. По суті, з економічною динамікою росту пов'язані і питання внутріекономічного устрою.

Місце країни в глобальній економіці залежить від можливостей її підприємств зайняти (утримати) стійкі місця на товарних і фінансових ринках світу, включаючи національний ринок. Тому обґрунтування вектора економічного розвитку країни знаходиться у площині аналізу, прогнозування та підтримки виробників, що мають потенціал до росту або здатні придбати його в найближчому майбутньому.

З огляду на вищесказане, ми проаналізували інноваційний потенціал українських виробників на основі авторської методології фактологічного аналізу. Наша методика фактологічного аналізу ґрунтується на тому, що об'єктом аналізу є не тільки і не стільки статистичний матеріал, скільки фактологія, тобто сукупність подій на галузевих ринках, внутріпідприємницька і промислова політика держави.

Якісні відмінності між параметрами інноваційної динаміки, що експлуатуються, найчастіше не можна вимірювати цифровими показниками. Тому аналіз статистичного матеріалу ми доповнили (сполучили) аналізом якісних характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств [37]. Розроблена нами методика дозволяє відстежити галузеві відмінності й установити фактори, що впливають на стан виробників, виокремити основні напрями політики підприємств і держави, встановити домінуючі з них.

На наш погляд, заслуговує на першочергову увагу аналіз тенденцій встановлення і використання ресурсних переваг українських виробників. Імпульс процесу імпортозаміщення, безумовно, додало коливання валютного курсу, яке досить суттєво вплинуло на можливість експлуатації виробниками фактора росту, насамперед, найнижчого порядку — ресурсного. Однак, на наш погляд, це не єдиний фактор зовнішнього середовища, який вплинув на позитивну динаміку виробництва. Існували й інші сприятливі

умови, що дозволило встановити ресурсні переваги. До їхнього числа можна віднести зовнішні чинники, що сприяли відновленню оборотного капіталу підприємств (подоланню збитковості і неплатоспроможності) і простому відтворенню основного.

Досить протирічні тенденції відновлення та використання ресурсних переваг українських виробників майже невідчутні на їхньому рості. Тому ми визнали за необхідне розглянути фактори, що зумовлюють можливість подальшої експлуатації ресурсних переваг. Традиційна характеристика використання останніх виробниками — їхня загальна чутливість до коливань кон'юнктури товарних ринків. Слід зазначити, що в даному випадку йдеться про загальногалузеві тенденції. Чутливість підприємства до кон'юнктури в принципі нормальна для ринкової економіки. Однак ступінь цієї чутливості для різних підприємств галузі неоднаковий: він пов'язаний з тим, наскільки успішно кожен виробник керує своїми витратами (технологіями, організацією виробництва і господарства в цілому). Зрештою, хвильове зростання внутрішнього попиту (спровокованого в одному випадку споживчим ринком, залишеним частиною нерезидентів, у другому — сировинним сектором) — також прояв існування ресурсних переваг.

До того ж не можна не враховувати той факт, що більшість вітчизняних підприємств має придатні для використання виробничі площі, завантажені в середньому на 10—40 %. Виробниче устаткування в багатьох випадках застаріле і зношене. Особливістю наявного потенціалу є недостатня технологічна гнучкість. Потужності більшості підприємств не мають оптимальної структурованості та збалансованості. Переважає продукція з низьким інноваційним рівнем, застарілою технологічною й елементною базою. Ситуація загострюється ще і тим, що негативні процеси зниження інноваційної активності не припиняються. За останні роки більш ніж у 2 рази скоротилася кількість розроблених і використаних нових видів продукції [85].

Промислові підприємства України ще не мають властивостей постіндустріального суспільства. Цьому перешкоджає безліч проблем, які можна звести в такі групи:

- внутрішні проблеми розвитку;
- проблеми взаємодії з іншими секторами економіки;
- проблеми взаємодії зі світовими ринками.

Головні внутрішні проблеми розвитку підприємств полягають у високій матеріало- й енергоємності її продукції, невідповідності її структури потребам держави і ринкових механізмів, а також у гострому дефіциті фінансових ресурсів для технічного розвитку

та переоснащення виробництва. Їх основною причиною, на нашу думку, є недосконалість системи державного регулювання інноваційного сектора економіки. Головні функції, пов'язані з реалізацією цілісного інноваційно-інвестиційного циклу «наука — технологія — виробництво», роз'єднані. Система, як і раніше, працює за застарілою лінійною функціонально-матричною схемою, що не має достатньо розвинутих функцій, зворотних зв'язків, необхідного інформаційного забезпечення для роботи в умовах ринку.

Крім економічних факторів, що стримують освоєння конкурентоздатної продукції, існують технологічні чинники, зумовлені наявністю жорстких виробничих схем, що не дозволяє відповідним чином реагувати на потреби споживачів. Усе це має місце при недостатній погодженості законодавства. Сьогодні відсутня цілісна система нормативно-правових актів щодо захисту, підтримки і розвитку інноваційного комплексу України. Інноваційна сфера працює на нормативно-правових принципах, які значно гірші, ніж ті, котрі використовуються в розвинутих країнах. У багатьох випадках, вартість продукції, виробленої підприємствами України з використанням імпортних комплектуючих виробів, на 10—25 % вища, ніж придбаної за рубежом [36].

Ринкові механізми, що базуються на існуючій нормативно-правовій базі, не сприяють швидкому розвитку інноваційної діяльності на принципах самоорганізації. Не відповідають також потребам інноваційного комплексу й існуючі структури суміжних секторів. Насамперед, це — невідповідність потребам національної економіки кількості існуючих венчурних фірм, лізингових компаній, промислово-фінансових груп, науково-технічних центрів, які повинні відігравати виняткову роль у взаємодії промисловості із суміжними секторами економіки. Надмірно жорсткі порівняно зі світовими фіскальні заходи суміжних галузей, компенсація витрат на обслуговування зовнішнього боргу України, переплати енергетичним галузям за їхні недосконалі технології й інші фактори зумовлюють збільшення собівартості продукції.

Незбалансованість динамічних властивостей існуючих сучасних сфер промисловості ускладнюється недостатньою взаємодією їх з іншими сферами економіки. Це стосується системи підготовки кадрів, системи стандартизації, сертифікації, захисту інтелектуальної власності. Усе це вимагає подальшої активізації інституціональних, структурних, правових, цінових і інших реформ.

Не менш складними є проблеми взаємодії зі світовими ринками. Недостатня конкурентоздатність вітчизняних товарів у

зв'язку з їхньою високою енергоємністю (майже в 6 разів вище проти середнього рівня розвинутих країн), матеріалоемністю (у 2—5 разів) і собівартістю в цілому є основною причиною проблем взаємодії інноваційного комплексу України зі світовим ринком. Разом з тим, Україна має потенційний зовнішній ринок у країнах СНД, Близького Сходу, африканського та латиноамериканського континентів [85].

Отже, у чому ж ми вбачаємо технологічність підвищення рівня інноваційності вітчизняних підприємств і національної економіки в цілому?

Концепція переходу до ринку, як і будь-яка інша логічно вивірена в часі дія щодо перетворення суспільства, вимагає розвитку, осмислення, аналізу, наукового узагальнення. У цьому зв'язку найважливішою задачею економічної науки завжди було виявлення не тільки закономірностей розвитку, але й переважно кордонів, у межах яких такий розвиток передбачуваний.

До числа подібних нових закономірностей економічного розвитку ми відносимо розвиток на інноваційній технологічній основі. Це — не просто теза, а тенденція, випробувана і практично доведена сучасними розвинутими державами. Нову стратегію держави, що ставить перед собою технологічні, економічні і суспільні цілі, не можна формувати у відриві від усього — вона повинна знаходитися в органічній єдності з центральною державною політикою. Для того, щоб зрозуміти і сформулювати мету і напрями інноваційного розвитку, розробити ефективні заходи, необхідно виходити з єдиної теоретичної концепції. Щоправда, багато теоретичних аспектів взаємозв'язків сучасного інноваційного прогресу ще не розроблялися належним чином. Ще в недалекому минулому та й сьогодні в більшості рішень застосовується емпіричний підхід, хоч результати теоретичних досліджень в інноваційній сфері, одержані в 80-і роки, деякою мірою дозволяють перевести сферу інноваційного й економічного управління з колишніх, переважно емпіричних основ на теоретичні, системні, технологічні; сформулювати такі принципові положення, на яких можна надбудувати весь каркас державної інноваційної стратегії.

Просте нагромадження наукових результатів фундаментальних і прикладних досліджень аж ніяк не завжди автоматично виливається в інноваційний процес, у технологічне використання наукових результатів. Використання власних або запозичених наукових результатів не здійснено на ефективній основі без додаткових зусиль. Передача технологій являє собою таку фазу інно-

ваційного процесу, яка вимагає додаткової, посередницької системи, щоб не тільки одне підприємство, але й уся промисловість у цілому могли впровадити нові технологічні рішення. Така посередницька діяльність, здійснювана у формі надання послуг, покликана сприяти розвитку одночасно фази адаптації і фази подальшого вдосконалювання технологій. Передача технологій — це процес взаємодії урядів, сфери НДР і підприємств. Посередництво може бути додатковою функцією досліджень, якщо корисні результати, побічні продукти досліджень виникають у цій сфері, але регулювання та контроль власного результату не повинні бути обов'язковим завданням дослідника, адже це може гальмувати науково-дослідну діяльність.

Наш аналіз показав, що в період формування державної або підприємницької стратегії необхідно враховувати невизначеність інноваційного процесу, його ймовірний характер і ітеративну природу передачі технологій. Зворотний інформаційний зв'язок і створення необхідної для цього (або утвореної цим) системи повинні стати постійною метою інноваційної стратегії, засобом формування системного механізму.

При виборі цілей розвитку має сенс вихід не стільки з переліку бажаних або модних технологій, скільки з викристалізованого в підприємницькій сфері інноваційного потенціалу. На базі вже досягнутих результатів і існуючого потенціалу необхідно вибірково розвивати самі багатообіцяючі технології. За допомогою методів свідомо проведеної наступальної інноваційної стратегії можна розвинути до світового рівня будь-яку технологію. Тому шукати в цьому плані опору слід у сильних, динамічних підприємствах. У першу чергу, потрібно розвивати ту технологію, в якій можна досягти успіху і реалізувати найбільший обсяг доданої вартості.

Багатообіцяюче, але поки ще тільки «розкриваюче крила підприємство» доти має потребу в захисті та допомозі, поки воно не стане конкурентноздатним. Отже, одна із задач інноваційного розвитку підприємств полягає в тому, щоб орієнтувати нову технологію, що розвивається, в бік такого «життєдайного» ринку, на якому вона зможе захистити її за допомогою технічних, фінансових і організаційних засобів і водночас подбати про її якнайшвидший «зліт». Сучасні технологічні розробки, безперечно, досить важливі, але у випадку, якщо вони стають популярними, їх не можна безмежно вітати і підтримувати. Для правильного вибору інновацій необхідні не тільки економічні розрахунки, але й одночасне прагнення до діалогу і консенсусу.

Досліджуючи інноваційну проблематику, ми значну увагу приділяємо визначенню технологічності інноваційного процесу. Обраний нами підхід, а саме технологія управління інноваційним розвитком підприємств дозволить визначити, оцінити та розвинути стратегічне бачення його подальшого розвитку.

В процесі дослідження ми розглядаємо технологічну сукупність процесів, операцій та методів, за допомогою яких вхідні інноваційні ресурси перетворюються в інноваційний потенціал. Саме технологія дозволить описати послідовність процедур та операцій з формування інноваційного потенціалу і визначити методи забезпечення його розвитку. В подальших дослідженнях ми визначимо параметри технології та їх механізми, за допомогою яких можна буде впливати на інноваційний розвиток підприємств.

У наш короткий огляд не потрапили багато важливих теоретичних взаємозв'язків, які чинять не менший вплив на формування технології інноваційного розвитку підприємств, ніж ті, котрі згадувалися. Саме по собі подальше теоретичне дослідження закономірностей інноваційного розвитку є необхідною частиною збалансованої економіки. Перелічені найважливіші опори довгострокової інноваційної стратегії підприємств і держави вже містять у собі основні контури концепції і дають можливість підготувати відповідні заходи, відбирати відповідні кошти.

Наші положення узгоджуються із загальновизнаними у світовій науці та практиці позиціями, відповідно до яких вихідною передумовою позитивних структурних зрушень служать науково-технічні інновації. Разом з тим, не ставлячи під сумнів роль даного фактора в структурній перебудові, у концептуальному плані неправомірно абсолютизувати значущість політики стимулювання інновацій. Така політика, що проводиться в західних індустріальних країнах, де інновації відіграють роль іманентного чинника, часто не дає бажаного результату в силу збереження бар'єрів «неефективності» стосовно поточної виробничої і, тим більше, інноваційної діяльності. У процесі масштабних структурних перетворень підтримка інновацій повинна здійснюватися в межах загальнонаціональної економічної політики, і в першу чергу, у сфері регулювання промислових ринків. Таким чином, об'єктивною потребою стає реалізація стратегії, що полягає в активному регулюванні відповідних структурних перетворень.

Сучасне виробництво не може розвиватися без його відповідного інноваційного забезпечення. Виробництво постійно жадає від науки та науково-технічних досягнень усе нових і нових рі-

шень, винаходів і інших досягнень, які безупинно підвищували б ефективність суспільного виробництва. Цього вимагають закони ринкової економіки, здорова конкуренція виготовлювачів, коли виникає питання: як виготовляти товар? який попит мав би знайти свого споживача?

Особливу групу об'єктів інтелектуальних продуктів складають способи індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів та послуг. Це — також своєрідний товар, що сприяє збуту іншого товару. Однорідних товарів виготовляється так багато, що ринок уже не здатний усі їх поглинути. Споживачеві в цьому допомагають спеціальні позначення і найменування, що відрізняють товар одного виготовлювача від іншого. Йдеться про дизайн, товарні марки, товарні знаки, пакування тощо.

Отже, цілком очевидно, що значення об'єктів інтелектуальної власності для соціально-економічного прогресу суспільства важко переоцінити, швидше — навпаки. Там, де належним чином сприяють інтелектуальній діяльності, досягається високий рівень добробуту народу, зміцнюються морально-етичні основи суспільства.

Світовий досвід свідчить: прогресу досягають там, де цінують інтелектуальну діяльність і вміло використовують її результати. Проблема полягає також у тому, що мало одержати бажані результати творчої діяльності, їх потрібно ще раціонально використовувати, а це — не легше, ніж їх створити.

Україна завжди мала й поки ще має досить могутній інтелектуальний потенціал. У числі її досягнень багато світових рівнів, але більшою мірою, особливо в останні 10 років, ці досягнення не були раціонально націлені на користь нашої країни.

Ми так багато уваги приділили актуальності, сутності і природі інтелектуальної діяльності та її результатів з однієї простої причини: показати, наскільки важлива для сучасної України інтелектуальна сфера і яким актуальним є питання включення до неї освіти. Вкрай необхідний моніторинг потреби в інноваторах за різними видами діяльності. Бажано приділити більше уваги розробці відповідних навчальних курсів з інноваційного напрямку, підготовці відповідного навчально-методичного матеріалу.

Моніторинг повинен «вбудовуватися» у відповідні міжнародні технології реєстрації інноваційних продуктів, відповідати стратегії розвитку міжнародної інфраструктури нововведень і передачі технологій. Його розробка є надзвичайно актуальним завданням. Моніторинг — це також інтелектуальний продукт, на нього поширюються всі форми захисту інтелектуальної власності. Основ-

ні положення моніторингу та механізм його використання нами розглянуто у відповідних публікаціях [36]. Однак для подолання розбалансованості економіки недостатньо окремих, навіть успішних «крапкових» інноваційних заходів. Необхідна інноваційна технологія, яка поєднувала б у собі всі ресурсні складові інноваційного процесу — людські, фінансові та яку можна відпрацювати спочатку у базових галузях промисловості.

Слід також враховувати широковідомі макроекономічні, точніше макрофінансові бар'єри, які перешкоджають нормальному інноваційному процесу. Постійний «перегрів» фінансової кон'юнктури, зумовлений хронічним бюджетним дефіцитом, призводить до підвищення спекулятивного попиту на короткострокові активи. І як наслідок установлювані високі процентні ставки перетворюють кредитування довгострокових інвестицій на неприйнятне. При цьому стан ускладнюється недосконалістю податкової системи, законодавчих норм та інших інституціональних факторів, що зумовлюють низький інвестиційний рейтинг країни.

Не менш значущими є і структурні бар'єри залучення прямих виробничих інвестицій. Збереження технологічного розриву і недостатня ефективність довгострокових будівельних робіт обмежують сферу фінансово вигідного виробничого інвестування. Як показують результати значного числа інноваційних проєктів, у більшості з них свідомо закладена низька ефективність використання первинних ресурсів та капітальних витрат порівняно з аналогічними проєктами в розвинутих країнах. Це особливо стосується проєктів у таких галузях, як хімічна, нафтохімічна, целюлозно-паперова. Неприятливий структурний ефект підсилюється через занадто швидке наближення сировинних цін до світового рівня при відсутності прогресу в ресурсозбереженні. У підсумку очікувані фінансові результати по багатьох проєктах (у тому числі так званих проєктах реструктуризації) недостатньо привабливі для можливих акціонерів і тим більше для кредиторів.

Інвестиційні бар'єри значною мірою можуть бути подолані за участі держави у процесі нагромадження суспільного багатства в якості й ініціатора і гаранта. Це дозволить «пом'якшити» виробничу стагнацію й підвищити інноваційну активність, крім того, досягати кардинального зсуву суспільних переваг на користь необхідності нагромадження продуктивного капіталу і на цій основі стійкого економічного зростання.

Присутність держави в процесі капіталоутворення зумовлена невизначеністю очікувань суб'єктів ринку, особливо стосовно результатів довгострокового вкладення коштів, і як наслідок слаб-

кою стійкістю передбачуваних показників стану товарних ринків, тим більше ринку капіталу. Очікувана фінансова кон'юнктура може бути «підказана» у підсумку цілеспрямованого державного втручання. Останнє пов'язано як за участі держави в інвестиційному процесі, так і непрямым регулюванням фінансових потоків. Йдеться про випереджальні (антиципаційні; антиципація — виплата боргу до встановлення терміну стягування податку раніше, ніж передбачено законом) маневри, коли за допомогою інструментів економічного регулювання передбачається орієнтація ринкових агентів на зростання інвестиційного попиту в майбутньому.

Як показує аналіз значної кількості інноваційних проєктів, при сприятливих кредитних і інвестиційних умовах можливість різкого розширення пропозицій з боку відповідних виробничих суб'єктів цілком реальна. Головна перешкода — обмеження попиту, що виражається, насамперед, у слабкій платоспроможності потенційних споживачів на внутрішньому ринку при високому спекулятивному фінансовому попиті та постійному відтоку капіталу з країни. Але при досягненні загальноекономічної стабілізації і подоланні структурних деформацій попиту обмеження будуть швидко еліміновані, при цьому значно підвищиться прибутковість виробничих вкладень, здійснюваних у розрахунок на повне або близьке до неї завантаження потужностей за конкурентоздатними видами діяльності. Основна мета зазначеного маневру — випереджальне використання майбутнього потенціалу нефінансових, виробничих і трудових ресурсів. Мається на увазі цілеспрямоване втручання в процес капіталоутворення для подолання наслідків довгострокового кризового спаду й досягнення стійкого економічного росту.

Як ми уже зазначали, за останні роки виробничий потенціал вітчизняних підприємств різко знизився. Відбулася безповоротна втрата ефективних виробничих потужностей, особливо у високотехнологічних галузях, істотно зменшився інтелектуальний потенціал, у тому числі через відтік учених за рубіж. Разом з тим результатом певних фінансових маневрів може стати позитивна реструктуризація ринку капіталу. Під впливом об'єктивних факторів відбуватиметься реальний перелив коштів зі спекулятивної фінансової і торговельної сфер у виробництво.

Ефект названого маневру можна чекати в тих сегментах ринку, де істотні зміни пропозиції (у тому числі й убик зменшення) відбуваються відповідно з попитом, не впливаючи на динаміку відносних цін і на стан сукупного ринку. При цьому зростання

пропозиції припускає розширення використання виробничих потужностей і ресурсів та істотне зниження фінансових витрат.

У процесі дослідження ми розглянули деякі нові погляди на роль і механізм регулювання економіки в цілому і по окремих її сферах в умовах перехідних економік. Дослідження процесів реформування економіки свідчать про те, що спонтанне застосування рецептів відомих та досить авторитетних теорій призводить до неадекватних втрат. Особливо це стосується неоліберальної школи. Ігнорування витрат ринкових трансформацій, сподівання на те, що створення ринкових правових меж вистачить для формування ефективних інститутів, переоцінка ролі макроекономічної політики на шкоду інституціональному розвитку, виключення можливості «інституціональних конфліктів» при запозиченні інститутів з інших культур, недалекоглядність в оцінці ролі держави в процесах реформування, виключення того факту, що для успіху реформ необхідна ефективна держава — це лише незначна частина допущених втрат. Сьогодні теорія перехідних економік сама знаходиться в процесі переходу до нового розуміння задач, можливостей і технології реформ.

Дана проблема набуває особливо важливого значення для економічної науки, тому що в XX ст. реформи стали основним двигуном економічного розвитку. Вона дуже актуальна для України, що пережила за останні 80 років неодноразові корінні зломи господарського механізму і повною мірою випробувала на собі пагубний вплив незрілих, помилкових концепцій. Ще Кейнс підкреслював, що «...практики, які вважають себе зовсім несхильними інтелектуальним впливам, насправді є рабами якого-небудь економіста минулого» [60].

Зазначені питання створюють методологічну базу для поглиблення уявлень про природу економічного розвитку останніх років і потенціал подальшого зростання економіки України, що реформується. Існуюча певна незавершеність трансформаційних процесів ставить під сумнів можливість стабілізації високих темпів росту на основі принципів посттрансформаційного розвитку. Це вимагає від нас більш докладного осмислення логіки трансформації по шляху зміцнення збалансованості ринкової економіки.

Ефективне трансформаційне суспільство — це не тільки ринкові перетворення, але й цілісна система взаємозалежних протиріч різного рівня, вирішити які можна лише в комплексі. Маються на увазі такі протиріччя:

— адміністративна економічна система — система соціально-ринкових відносин;

- замкнуте суспільство — відкрите суспільство;
- система політичного тоталітаризму — демократичне, громадянське суспільство;
- суспільство, що обмежує свободу особи, — суспільство, яке гарантує фактичну волю розвитку особистості;
- індустріальне суспільство — постіндустріальне суспільство.

Якщо ми ставимо за мету перетворити свою економіку на інноваційну, інтегруватися в сучасні структури європейської цивілізації, то повинні усвідомити, що всі перелічені питання необхідно вирішувати в комплексі. У цьому зв'язку нам необхідно, насамперед, перебороти логіку однобічного ринкового економізму в проведенні реформ. Це надто важливо на даному етапі розвитку країни. Приваблива для нас ринкова економіка країн Заходу являє собою принципово іншу якість. Це — ринкові зв'язки, що реалізують себе в іншому суспільному середовищі, в якому на порядок вищий розмір особистих доходів населення і тому пріоритетними є не економічні потреби людини, де у зв'язку з цим повністю реалізуються принципи свободи особи і реальної демократії, де домінують інститути цивільного суспільства. Нарешті, сучасна західна економіка — це економіка постіндустріального суспільства, основною формою багатства якої, основним виробничим ресурсом та одночасно основним об'єктом власності є знання й інформація. Їхнє відтворення значною мірою здійснюється на неринковій основі. Відбувається переоцінка звуження ринкових детермінантів. Ринкові зв'язки перестають бути загальними і визначальними. Спостерігається своєрідний ренесанс державних регуляторів: усе зростаючу частину витрат на відтворення живого капіталу, знань і інформації (а це, повторюємо, — основний виробничий ресурс) бере на себе держава.

Ми не тільки далекі від подібної моделі ринкової економіки, але й поки ще не маємо реальних передумов її практичного освоєння. У жорстких дискусіях, що проводяться сьогодні, часто висувається теза про необхідність «сильного уряду». Думаємо, що така теза є помилковою. Ми випробували на собі, що сильна авторитарна держава може слідувати прагненням, які не мають нічого спільного з підвищенням добробуту суспільства. Сильна влада може бути хижачкою, орієнтованою на інтереси нечисленної правлячої еліти. Вона не бореться з корупцією, а лише регулює її, піклуючись про те, щоб «брали по чину». Така влада перешкоджає виявленню суспільних переваг і найбільше боїться скорочення сфери свого впливу. У зв'язку з цим потрібна не «силь-

на», а «ефективна» влада. Ефективність означає розвиток і підтримку механізмів виявлення й інтеграції суспільних переваг, орієнтацію на цілі, які схвалюються суспільством і яких воно здатне досягти. Ефективна влада усвідомлює обмеженість своїх можливостей і готова делегувати свої повноваження агентам, котрі можуть реалізувати їх з більшою віддачею.

Позитивний приклад нового підходу до питання про роль держави становить розвиток теорії корупції і водночас демонструє небезпеку прямолінійних висновків з досвіду, не осмисленого на теоретичному рівні. Корупція — проблема будь-якої держави. Як відомо, у «Божественній комедії» Данте помістив хабарників у восьме коло пекла поруч зі злочинцями (у найвіддаленішому, дев'ятому, знаходяться зрадники). Однак лише в 70-х роках ХХ ст. було осмислено, що корупція — це економічна проблема. До нинішнього часу за теорією корупції написані десятки книг та сотні статей, побудовані різноманітні моделі корупційної поведінки [72, 168].

Наведені теоретичні узагальнення свідчать про те, що у період трансформацій в умовах нестабільності інституціональної структури стан підприємств може залежати більше від випадкових обставин, ніж від якості управління. Тому особливого значення, поряд із соціальною політикою, набуває державна політика, спрямована на те, щоб не допустити банкрутства фірм або навіть цілих галузей, важливих для народного господарства. До задач цієї політики відносяться також ініціація і підтримка росту, стимулювання конкуренції й регулювання експортних і імпорتنих потоків за рахунок митних тарифів і квот.

Як відомо, корисним інструментом урядової політики в періоди трансформацій у деяких країнах — особливо в Японії і Франції — було індикативне планування. Воно дозволяло інтегрувати різні фрагменти державного регулювання економіки і створити несуперечливу систему прогнозів, впливів та стимулів, організувати діалог представників різних соціально-економічних і політичних груп. На нашу думку, в Україні було б доцільно використовувати цей інструмент, спираючись на нові інформаційні й обчислювальні можливості.

Як показує досвід ринкових перетворень, в умовах інституціональної нерівноваги жоден інший агент, крім уряду, не здатний приймати ефективні довгострокові рішення. Якщо й уряд не спроможний на це, то реформи приречені на невдачу. Ні керівники, ні колективи підприємств, ні приватні підприємці не мають досить тривалого часу на планування. Не почуваючи впевненості

в майбутньому, економічні агенти ставлять перед собою короткострокові задачі, прагнучи до особистого збагачення, а «невидима рука» недосконалого ринку ще не вміє трансформувати егоїстичну поведінку в суспільно корисну. Зм'якшити цю неминучу ваду перехідного періоду певною мірою покликане індикативне планування.

Характерною рисою перехідних режимів є формування великих корпорацій, фінансово-промислових груп, легка конкуренція між якими вносить елементи збалансованості в господарські процеси. Причини їхнього виникнення різноманітні, їхній аналіз не входить у нашу задачу. Зазначимо лише, що саме великі корпорації є носіями тривалого планового обрїю і тому можуть стати опорою стратегічного планування економічної динаміки. Рациональний баланс між антимонопольними заходами, стримування корпорацій і їх підтримка є неодмінною умовою успіху довгострокової промислової політики, яка допомагає уникнути інституціональних проблем.

Ми так багато приділили уваги аналізу ринкових модифікацій інноваційного розвитку не з тією метою, щоб сліпо копіювати кроки якоїсь однієї країни або ж вибрати найефективніші з використовуваних сучасними розвинутими країнами. Як показав наш аналіз, кожна країна виходить зі своїх національних особливостей, можливостей, цілей, намірів, вибираючи ті або інші параметри присутності держави в економіці. Але жодна з них не відмовилася від державного регулювання економічної динаміки. Варто погодитися з тезою, що ніколи не було, немає нині і не передбачається в найближчому майбутньому національної економіки поза державним регулюванням. Саме ця теза, на нашу думку, попереджає нас про небезпеку спрощеного розуміння державного регулювання ринкової економіки, яка укоренилась у розумах багатьох українських реформаторів за останні роки, недооцінки аналізу причин економічної динаміки, підтримки збалансованості національної економіки в цілому і її складових.

Ми, природно, не можемо в межах короткого розділу запропонувати чітку модель або стратегію розробки інноваційної економіки, чітко розуміючи, що її розробка — це задача великих наукових колективів — економістів, юристів, політиків, громадських організацій і ін. Своїм дослідженням ми лише звернули увагу на неконструктивність недооцінки інноваційного компонента розвитку, особливо в умовах перехідної економіки.

Відкидають спрощене розуміння складного економічного механізму, динамічного за своєю природою й існуючі реалії. Зако-

номірно виникають питання: хто генерує ідеологію, методику і практику інноваційного розвитку? Хто регулює інноваційну діяльність підприємств, які знаходяться в державній чи приватній власності? Де, як і за які кошти вони здобувають необхідні їм виробничі ресурси? Кому, за якою ціною продають вироблений інноваційний продукт? Відповіді на ці питання, на нашу думку, варто шукати в осмисленні ролі інноваційних підприємств, насамперед, академічною наукою та вищою школою.

І все ж варто мати на увазі, що при всій непослідовності, некерованості процесом ринкових модифікацій інституціональне середовище в Україні характеризується позитивними зрушеннями, пов'язаними, передусім зі зміною ставлення до інноваційного комплексу

І наша історія, і досвід багатьох країн свідчать про те, що успіх економічного розвитку істотно залежить від організації політичної системи. Однак природа цієї залежності не зовсім зрозуміла. Останнім часом були започатковані спроби на основі емпіричних даних досліджувати питання про те, який тип політичного режиму — демократичний чи авторитарний — більше відповідає завданням прискорення економічного росту [172]. Ці спроби, однак, не привели до явних результатів. Можливо, слід відійти від дилеми «авторитаризм — демократія» і зупинитися на варіантах обмеженої демократії, яка передбачає більш стабільні і менш дорогі демократичні інститути, нехай навіть за рахунок меншої чутливості до змін суспільних переваг. Помилково думати, що реорганізація політичної системи — справа одних політиків. Економісти в цьому процесі повинні займати одне з провідних місць. Кожен етап трансформацій повинен бути ретельно підготовлений відповідними державними інститутами, включаючи оцінку трансформаційних витрат та вигод реформування, передбачати справедливий розподіл реформених тягот, компенсацію втрат. Ці питання вимагають серйозних теоретичних опрацювань. В іншому випадку ми ще довго перебуватимемо в статусі країни з невизначною економікою, здійснюючи імпульсивні спроби за допомогою запозичених прикладів будувати українську інноваційну економіку.

Слід зазначити, що чимало великих учених і на Заході й у Росії вже на самому початку ринкових трансформацій заперечували спрощені методи, які тоді панували. Наступні теоретичні розробки, узагальнення досвіду багатьох країн підтвердили їхню правоту. Останнім часом видано низку нових цікавих праць, що нівелюють ілюзорність простих рішень.

Останнім часом ми схилиємося до думки про необхідність переходу в стан «нової економіки», заснованої на інноваціях, інтелекті, знаннях. Це надактуальна проблема для України. Певні думки з приводу осмислення феномену «нової економіки» ми виклали в наших публікаціях. В наступних теоретичних пошуках і аналітичних узагальненнях ми продовжимо дослідження вкрай актуальної проблеми визначення технології інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

1.2. Реконверсійні аспекти управління розвитком підприємств

В умовах високої динамічності економічного середовища змінюються його параметри, а також механізми впливу на них. За такої ситуації підприємства не встигають відслідковувати ці зміни і трансформуватися відповідно до них. Науковці й дослідники, розуміючи дану проблему, вивчають її та намагаються запропонувати дієві механізми, які могли б вплинути на функціонування підприємств, і як наслідок на галузь у цілому.

Ринкова економіка примушує господарюючих суб'єктів використовувати широку низку різноманітних важелів для утримання конкурентних позицій. Даного стану можна досягти за допомогою використання якісної сировини, створення унікального та практичного продукту із сучасним оформленням та дизайном, вивчення майбутніх пріоритетів споживачів, формування відповідної бізнес-моделі підприємства. Одним з таких важелів є реконверсія.

Дослідження етимології поняття «реконверсія» необхідно починати з визначення конверсії. Цей термін використовується для позначення будь-якого процесу перекладання або перестановки, транспонування. Латинське слово «*conversio*» відповідає фактично двом грецьким словам з різним значенням — *epistophe*, що виражає ідею повернення (повернення до першооснови, до себе), і *metanoia*, що означає «зміну думки», ідею відродження. Тобто в понятті конверсії існує внутрішнє протиставлення між ідеєю «повернення до першооснови» та ідеєю «відродження» [106].

Сучасне визначення терміну реконверсія в перекладі означає перетворення, перебудову, перепрофілювання, а також передба-

час здійснення структурних зрушень у сфері виробництва, капітальних вкладень і зовнішньоторгівельного обігу, проведення в більшості випадків грошової реформи, зміну юридичної регламентації господарської діяльності, заміну одних об'єктів виробництва іншими або одних фінансових інструментів на інші [117].

Вперше реконверсія згадується в книзі Монік де Сен-Мартена «Простір дворянства», де розглядаються різні соціальні інститути, що сприяють відтворенню «дворянського» способу життя (клуби, ралі, асоціації й ін.). У подальшому вона здебільшого асоціюється лише з процесом переведення економіки країни після закінчення війни на виробництво громадянської продукції [158].

Ми розглядаємо реконверсію як процес, адже процес — це послідовна зміна станів об'єкта в часі. Тому реконверсія означає постійний процес трансформації та пристосування до динамічних умов зовнішнього і внутрішнього середовища у виробничо-господарській діяльності підприємства із залученням стратегічних ресурсів.

Як свідчать наші дослідження, реконверсія набуває широкого використання в процесі управління сучасними багатокомпонентними процесами, яким є управління конкурентними перевагами. До формування таких конкурентних переваг і повинні прагнути підприємства.

Ми виходимо з того, що сучасні конкурентні відносини, особливо механізми визначення конкурентних переваг підпадають під вплив циклічності — загальнотеоретичного процесу розвитку економіки в цілому та її суб'єктів. Тобто слід урахувати, що конкурентні переваги у кожному новому циклі набувають нових ознак і кожний новий цикл — це якісно нові відносини. Для більшого розуміння сутності та змісту реконверсії ми визначаємо об'єкт, суб'єкт, завдання та умови існування реконверсії. Об'єктом виступає економічна система, яка потребує змін, внаслідок чого відбувається процес перетворення підприємства і досягається ефект. В свою чергу, суб'єкт реконверсії — окрема бізнес-одиниця, яка прагне трансформувати даний об'єкт.

Отже, в економічному розумінні реконверсія визначається як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на зміну стану об'єкта, яка за допомогою певних технологій і стратегічних ресурсів та за певний термін трансформує підприємство, в результаті чого рівень конкурентоспроможності підприємства зростає, підвищуючи при цьому вартість підприємства [106].

Реконверсія може застосовуватися на всіх етапах виробничого циклу, а такий процес, як управління конкурентними перевагами є невід’ємною складовою забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства у ринковому середовищі. Управління конкурентними перевагами підприємства на засадах реконверсії відбувається за такою схемою (рис. 1.1). Постійне відслідковування ситуації й вивчення внутрішнього середовища підприємства, тобто володіння інформацією вже є першим кроком до успіху. Головне — прагнення побачити проблеми та їх вирішити. Тому першим моментом ми визначаємо моніторинг існуючого становища, тобто існуючих конкурентних переваг.

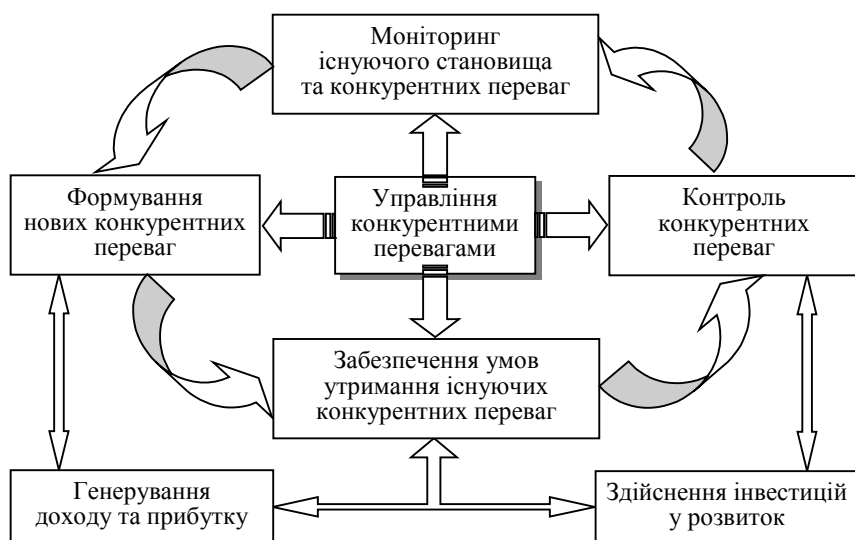


Рис. 1.1. Процес управління конкурентними перевагами підприємства на засадах реконверсії

Лише після чіткого розуміння ситуації можна починати впроваджувати стратегічні зміни на підприємстві, які дають можливість створення нових конкурентних переваг. Новостворені переваги впливають на діяльність підприємства залежно від сфери, де вони створюються. Якщо це — виробнича діяльність, то підвищується якість продукції, збільшуються масштаби виробництва, в результаті чого зростають доходи підприємства, поліпшуються

основні фінансові показники, а отже, виникає можливість інвестувати кошти у інноваційну діяльність та науково-дослідні роботи і т. д. Результативні дії мають свої причинно-наслідкові зв'язки. Отже, після формування нових конкурентних переваг необхідно приділяти багато уваги створенню умов для їх утримання. Сприяють цьому отримані від створених переваг доходи, які інвестуються в усі виробничі процеси на підприємстві. Динамічні умови внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, зокрема, змушують нас здійснювати постійний контроль конкурентних переваг і механізмів, які забезпечують ці переваги. Якщо за результатами контролю створюється ситуація, в якій конкурентні переваги не є вже конкурентними або втрачають свою конкурентну суть, то цей процес заміщується вивченням ситуації та пріоритетів споживачів, що склалися. Як наслідок процесу контролю розуміємо, наскільки ефективно інвестуються кошти у розвиток підприємства.

У процесі дослідження дисертаційної проблематики ми виділяємо оптимальну структуру формування конкурентних переваг та їх цінність для внутрішнього середовища підприємства, їх причинно-наслідкові зв'язки (рис. 1.2). До того ж, ми класифікуємо конкурентні переваги за суб'єктно-об'єктною належністю на особистісні та переваги підприємства. Значення останніх полягає в тому, що вони формуються у системі виробничо-господарської діяльності, а особистісні — це конкурентні переваги, які формуються на основі знань, компетенцій, умінь, навичок, досвіду тощо. Процес їх створення залежить лише від мотиваційних факторів працівника.

Аналізуючи представлені види конкурентних переваг за ступенем значущості для розвитку підприємства, ми виділяємо кадрові конкурентні переваги, під якими розуміємо знання, вміння та здібності особистості як інваріантний компонент особистості сучасного фахівця. До того ж, як відомо, персонал є ключовим системоутворюючим фактором системи «організація». Всі інші складові цієї системи — це не що інше, як утілені в матеріальній або інтелектуальній формі (упредметнені) досвід і знання людей. Тому саме кадрові конкурентні переваги знаходяться на першій сходинці ланцюжка створення цінності конкурентної переваги.

На другій сходинці управлінські конкурентні переваги є похідними від кадрових, адже організація всіх бізнес-процесів на підприємстві — це компетенція керівників функціональних відділів, а отже, переваги полягають у їх професіоналізмі. При правильній координації робочого процесу підприємство зазнає менших втрат часу, а тому використовує його ефективно, в результаті чого мож-

на збільшити обсяги виробництва та завантажити устаткування так, щоб зменшити собівартість продукції.

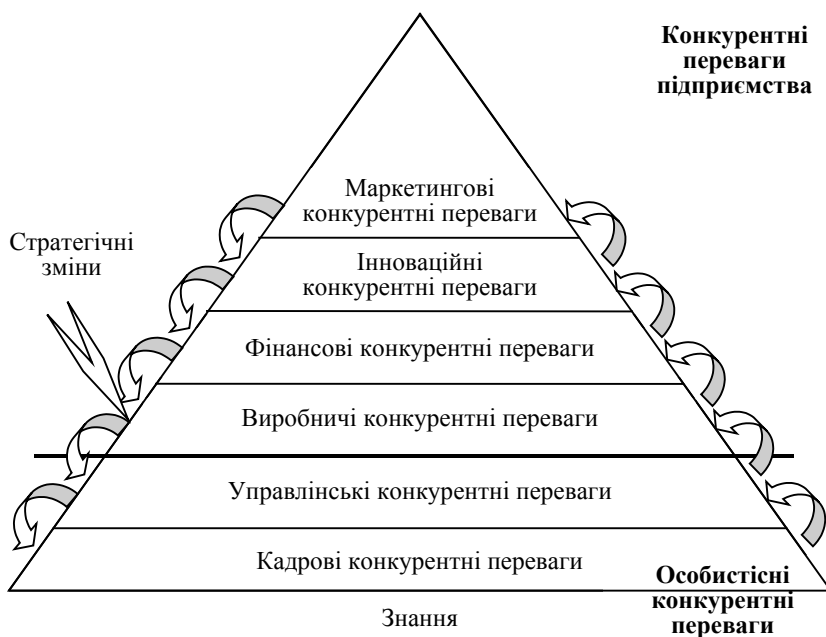


Рис. 1.2. Ланцюжок створення цінності конкурентних переваг

На третій сходинці знаходяться виробничі конкурентні переваги. Ми вважаємо, що створення цінності конкурентних переваг підприємства доцільно починати саме з цієї зони господарювання. При впровадженні стратегічних змін у виробничий процес та за допомогою управлінських конкурентних переваг підприємство одержить виробничі конкурентні переваги, такі як підвищення якості продукції, збільшення масштабів виробництва, оптимізація виробничих бізнес-процесів тощо. У зв'язку з цим поліпшиться загальний фінансовий стан, зростають прибутки, підвищується платоспроможність підприємства, наслідком чого є можливість залучення зовнішніх фінансових коштів і інвестування наявних коштів у активи підприємства.

На четвертій сходинці фінансові конкурентні переваги дають змогу забезпечити процес формування інноваційних конкурент-

них переваг за рахунок інвестицій у науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботи. Внаслідок цього виробничий процес одержує нові можливості для створення конкурентних переваг, а також для оновлення та поліпшення матеріально-технічного забезпечення підприємства, дає змогу зменшувати витрати підприємства, тобто знижувати собівартість продукції, підвищувати якість, у результаті чого зростають прибутки підприємства.

На п'ятій сходинці знаходяться інноваційні конкурентні переваги. До них відносяться ступінь оновлюваності технологій, продукції, рівень використання інформаційних технологій, рівень автоматизованості виробничого процесу. Наслідковий зв'язок проявляється в тому, що НДДКР дають змогу змінювати номенклатуру та асортимент продукції. На цій стадії необхідно розвивати маркетингову діяльність підприємства.

Останню, шосту сходинку займають маркетингові конкурентні переваги. Якщо обсяги виробництва, асортимент та якість продукції зростають, підприємство відчуває потребу у злагодженій маркетинговій діяльності. Але головний момент полягає в тому, що на цій стадії підприємство вже має змогу вкладати кошти у маркетинг і створювати конкурентні переваги й у цій зоні господарювання. Маркетинговими перевагами можуть бути: система просування та реалізації продукції на ринок, обслуговування споживача, система ціноутворення тощо. За рахунок ефективного прогнозування та дослідження ринку підприємство володіє інформацією і спроможне чітко орієнтуватися у ситуації, що склалася на ринку, коригуючи свої дії, виробничі плани та пристосовуючись до даної ситуації.

Детальний аналіз кожного виду конкурентних переваг відображає процес зростання вартості підприємства, але не балансової (вартості активів підприємства), а ринкової вартості. Як відомо, ринкова вартість завжди перевищує балансову, адже ключовою складовою та головним виробничим фактором є інтелектуальний капітал. А оскільки важливим носієм останнього є персонал підприємства, то важливо здійснювати інвестиції саме у розвиток ключових компетенцій підприємства.

На жаль, реконверсія і як термін, і як процес починає з'являтися переважно в зарубіжних публікаціях. Саме реконверсія, як ми показали, дозволяє відслідковувати, впливати, розвивати, формувати механізм управління конкурентними перевагами (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Дія реконверсії на механізм управління конкурентними перевагами підприємства

Осмысливши і реалізувавши даний механізм підприємства і галузь зокрема, ми переходимо в нову нішу з іншими аспектами та параметрами.

Процес управління конкурентними перевагами підприємства на засадах реконверсії проходить такі етапи: виявлення конкурентного поля, розробку та впровадження (рис. 1.4).

Коротко зазначимо, що кожен із сформованих нами етапів включає послідовні кроки. Зокрема, етап визначення конкурентного поля передбачає аналіз конкурентоспроможності, ідентифікацію конкурентних переваг, обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку підприємства тощо. Етап розробки включає такі операції: розробку заходів, забезпечуючих конкурентні переваги, визначення критеріїв конкурентних переваг, фінансовий аналіз щодо зазначених заходів і розробку плану реалізації обраних заходів, які забезпечать розвиток конкурентних переваг. Третій етап — етап впровадження, складається з адаптації управлінської системи, контролю над процесом реалізації заходів та моніторингу грошових потоків [105].

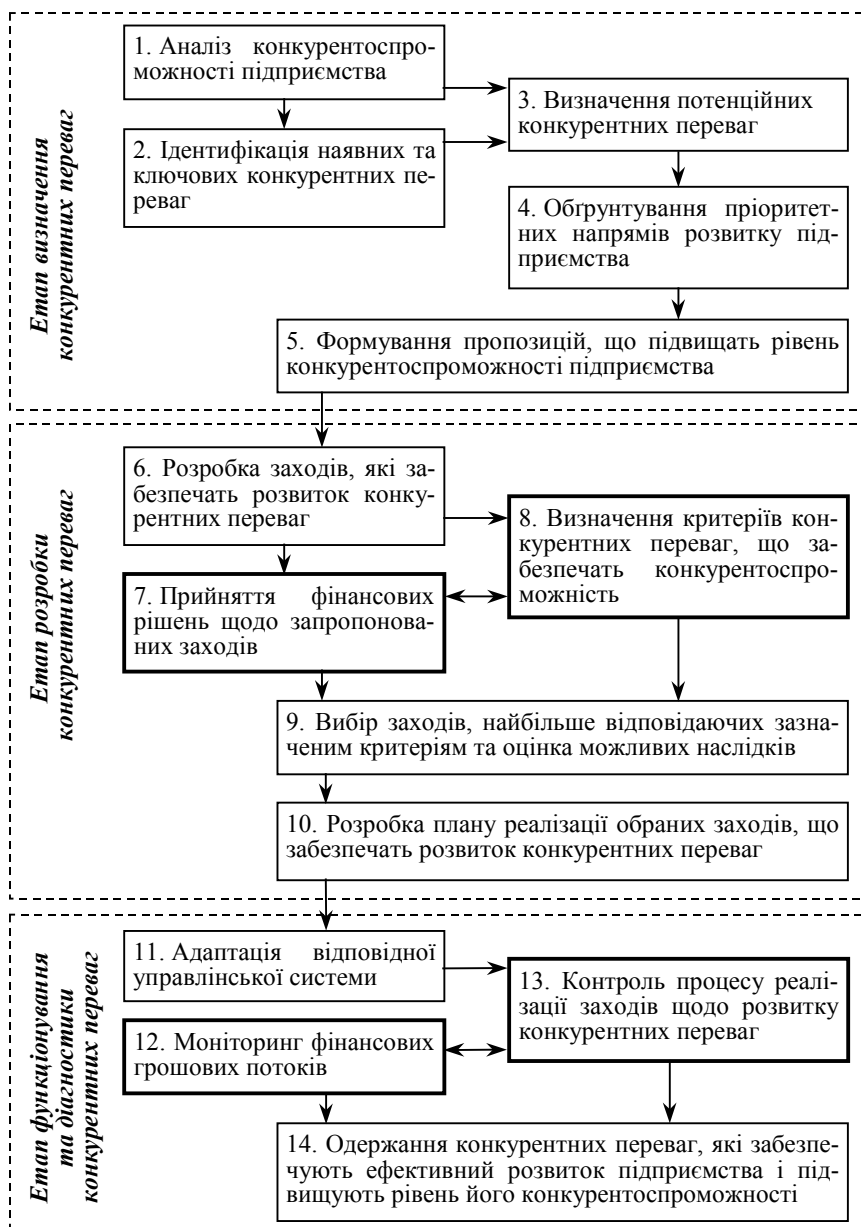


Рис. 1.4. Етапи управління конкурентними перевагами підприємства на засадах реконверсії

У межах кожного етапу послідовно здійснюються певні операції. Але такий перелік операцій не є сталим і обов'язковим. Деякі з них можна пропускати, а в деяких — змінювати послідовність проходження. Ми визначили, що при формуванні конкурентних переваг на засадах реконверсії, наприклад, операція 3 не є обов'язковою, а щодо 7—8 та 12—13 можна змінити їх послідовність. Тобто, на нашу думку, процес управління конкурентними перевагами набуває ознак гнучкості та динамічності. Отже, сформований нами реконверсійний базис окреслює засади для визначення реконверсійної технології та її практичної функції і дозволяє управляти підприємствами та розвивати їх модифікованими технологіями.

1.3. Сітьова бізнес-структура управління інноваційною моделлю розвитку підприємства

Сучасні акценти розвитку економічної теорії ефективності зміщуються від класичної функціональної спеціалізації (розподілу праці), економії від масштабу, проблем рівноваги до проблем динамічної адаптації до зовнішнього середовища в умовах все більш зростаючого рівня його невизначеності, зумовленої посиленням інноваційних процесів, скороченням життєвого циклу продукції тощо. Зокрема, проблема адаптації набула широкого розвитку в таких наукових економічних течіях, як стратегічне управління та нова економічна інституційна теорія (НЕІТ).

Стратегічне управління, а саме його ресурсний напрям, концентрує свою увагу на проблемі досягнення підприємством шумпетерських (не рікардовських) рент за рахунок розвитку унікальних активів (або динамічних спроможностей), які мають переважно нематеріальну природу (знання, досвід). Підприємство володіє і використовує динамічні переваги, якщо постійно змінює свої компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища. Основним джерелом таких змін є знання (мають організаційно-управлінську природу), які в такому разі стають основним активом підприємства. Без відповідних знань, які використовуються для постійного розвитку, підприємство поступово втрачатиме свої конкурентні переваги [119, 169].

НЕІТ підходить до проблеми адаптації з позицій створення ефективних організаційних структур управління. Ефективність організаційних структур визначається величиною трансакційних витрат на управління такими структурами. Чим меншими є трансакційні витрати, тим швидше та дешевше організація адаптується до змін зовнішнього середовища. Зазначимо, що поняття організаційної структури не розглядається в контексті поділу підприємства на ієрархічні підрозділи, а досліджується як інститут, з точки зору ефективності контрактного процесу між індивідами та заінтересованими сторонами. Однією з найбільш популярніших теорій трансакційних витрат є теорія О. Уільямсона, лауреата Нобелівської премії з економіки 2009 р. За Уільямсоном, джерелом трансакційних витрат є обмежена раціональність та опортунізм учасників економічних відносин. «Задачами економічної організації є розробка контрактів і структур управління, мета та результат дії яких полягають в економії на обмеженій раціональності людей при одночасному захисті трансакцій від ризиків, які створюються опортуністичною поведінкою їх учасників» [123]. Таким чином, будь-який механізм здійснення обміну природно виникає тоді і лише тоді, коли він буде найменш трансакційно витратним для економічних агентів у процесі адаптації. У разі, якщо трансакції протікають у межах неефективного механізму (більш затратного за інший), такий механізм або зникає, або трансформується в більш ефективніший. З точки зору розвитку підприємств, це означає, що накопичення капіталу, економія на масштабах, інвестиції, інновації не є факторами розвитку, тому що вони і становлять безпосередній розвиток. Первинним чинником виступає побудова ефективного інституту здійснення трансакцій.

Трансформація інноваційної моделі розвитку підприємств, безумовно, повинна розглядатися через призму проблеми адаптації. Розробка стратегії інноваційної адаптації повинна включати:

- ідентифікацію ключових активів (ресурсів) підприємства, які можуть бути використані для створення динамічних спроможностей та досягнення довгострокових конкурентних переваг;

- формування ефективної організаційної структури, яка забезпечувала б найменш трансакційно витратну адаптацію та координатію (оперативне управління) і створювала умови для сталого інноваційного процесу на підприємстві.

Як перше, так і друге питання нерозривно пов'язані між собою, оскільки знання як джерело конкурентних переваг підприємства та інновацій досить важко, а інколи неможливо придбати

на ринку, що зумовлює необхідність створення відповідних структур управління (інститутів) для їх розвитку, обміну та захисту.

В НЕІТ прийнято виділяти три інститути, в межах яких відбувається виконання трансакцій: ієрархія, ринок, мережа. Зіставлення переваг та недоліків цих механізмів управління називається «порівняльним інституційним аналізом (ПІА)». З огляду на те, що кількісний вимір трансакційних витрат провести складно, ПІА є ефективним альтернативним інструментом управління. Відповідно до нього точний вимір трансакційних витрат не є суттєвим. Достатньо лише знати, в межах яких інститутів виконання трансакцій є найменш витратним і ефективним. Для цього необхідно аналізувати не величину трансакційних витрат, а характеристики (атрибути) самих трансакцій. Так, О. Уільямсон розглядає частоту, невизначеність і специфічність активів як ключові атрибути трансакцій [123]. Теорія вченого є актуальною для відносно стабільних галузей, де активи, якими обмінюються економічні агенти, є високо оціненими, а тому поділені на певні рівні своєї специфічності. Чим більш специфічними є активи, тим більш вірогідною є вертикальна інтеграція компаній як організаційна форма управління, що зумовлено зростанням трансакційних витрат на *ex post* стадії виконання контрактів. Механізм ринкового управління контрактами є основною структурою управління неспеціалізованими трансакціями, як випадковими, так і тими, що регулярно повторюються. Такі трансакції високо оцінюються за рахунок дії законів попиту та пропозиції. Активи обміну є стандартизованими відповідно до ринкових нормативів (стандартів якості, специфікацій тощо).

Динамічні ж інноваційні галузі об'єктивно потребують нових організаційних структур управління, які характеризуються більшою гнучкістю та здатністю управляти нематеріальними активами. Ключовим атрибутом трансакцій на сучасному етапі стає оціненість активів, тобто здатність оцінити вигоди і результати обміну активами. Обмін нематеріальними активами породжує проблему встановлення об'єктивної ціни обміну, що в свою чергу, спричиняє труднощі контрактації. Адаптація за високих витрат оцінки нематеріальних активів (або неможливості здійснення оцінки) зумовлює виникнення мережевих бізнес-структур (СБС). Основними особливостями СБС є відмова від оцінки нематеріальних (тих, які важко оцінити) активів між власниками таких активів (встановлюються лише принципи розподілу майбутніх вигід/втрат від використання активів) та автономність учасни-

ків цих структур (відсутній перехід прав власності на активи з низьким рівнем оцінювання). За таких умов активи використовуються спільно, але значно скорочуються ризики інвестування та обмеженої раціональності, а також відбувається зниження опортунізму через виникнення неоцінених взаємних зобов'язань. Це дозволяє СБС отримувати особливі економічні ренти, які виникають зі здійсненням і розвитком партнерських трансакцій. Такі ренти в літературі [148] називаються «відносницькими рентами», які визначаються як «надприбуток, який спільно отримується в результаті взаємовідносин обміну та ідіосинкратичних зусиль партнерів і який неможливо отримати будь-якою фірмою ізольовано». Прикладами СБС є агентський договір (як найпростіший вид СБС), стратегічні альянси та інші види об'єднання підприємств, зокрема, відповідно до ГКУ: консорціуми, асоціації, корпорації, концерни.

Зміна зовнішнього середовища (рис. 1.5) також значно вплинула на ускладнення в оцінці активів. Реакцією на такі зміни стало виникнення СБС.

Витрати управління організаційним механізмом (TCE) як функція від оцінювання (e) активів показана на рис. 1.6. За високого рівня оцінювання активів (від 1 до e_1) найбільш малоефективними є мережі $[X(e)]$, оскільки відносницька контрактація за високого рівня опортунізму між сторонами є занадто ризикованим явищем через високу вірогідність обману, зраду тощо. На цьому проміжку ринок $[M(e)]$ — найбільш ефективний контрактний механізм здійснення стандартних неспеціалізованих трансакцій. Але з падінням оцінювання трансакцій (зростання їх специфічності) ринок втрачає свої переваги і поступається місцем ієрархії [$e_1 < e < e_2$, функція $H(e)$], яка за $0 < e < e_2$ втрачає свою ефективність перед сіттю. Для інноваційних галузей це відбувається, коли доля обміну нематеріальними активами в структурі загального обміну стає критичною і їх подальший обмін у межах ієрархії стає занадто трансакційно витратним через наступні вади вертикальної інтеграції [164]:

- неможливість оцінити вклад кожного підрозділу в загальний успіх організації;

- нездатність швидко реагувати на зміни через ієрархічний механізм прийняття та реалізації рішень;

- протистояння інноваційним проектам, які підвищують продуктивність виробництва (протистояння виникає через зміну усталених стосунків між структурними підрозділами під час виробничого процесу).

Рационалізаторський потенціал підприємства

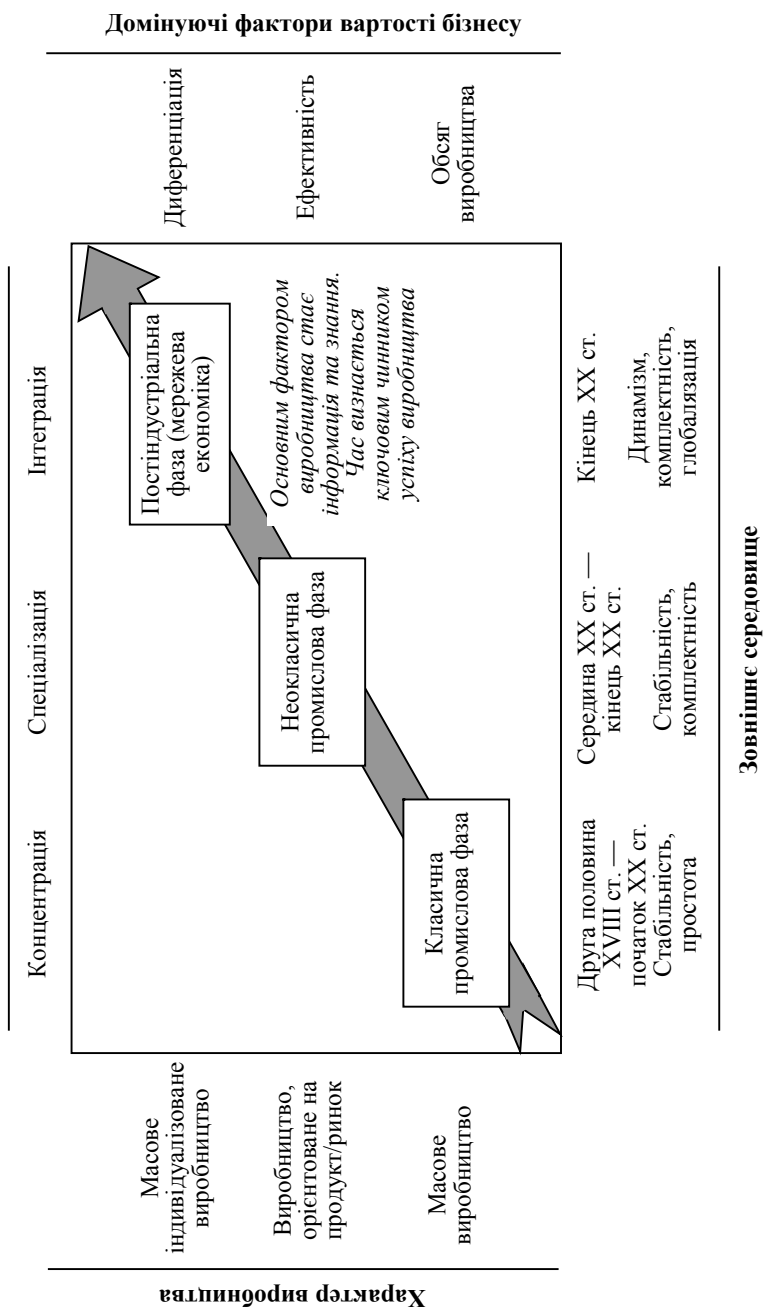


Рис. 1.5. Розвиток зовнішнього економічного середовища особливої форми горизонтальної інтеграції

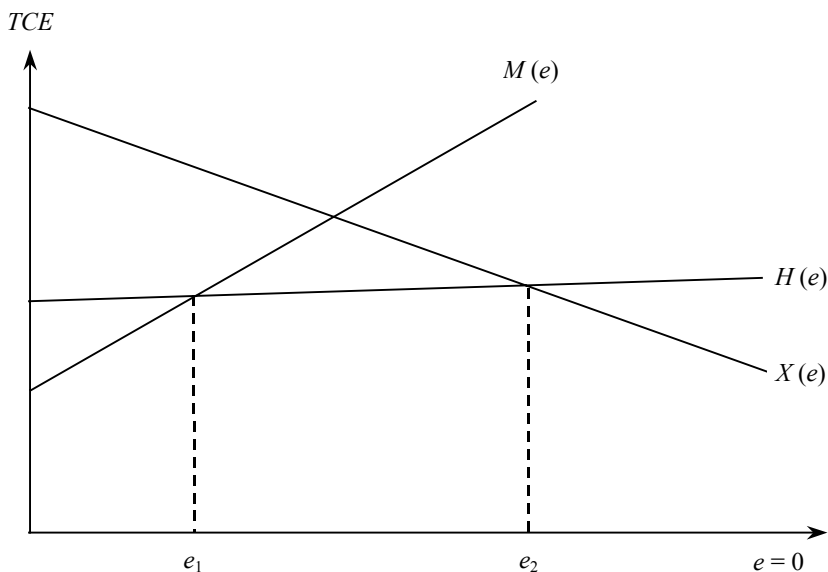


Рис. 1.6. Витрати управління координаційними механізмами як функція від оцінювання активів

Таким чином, трансформація сучасної інноваційної моделі розвитку підприємства переносить акценти економічного аналізу на рівень окремої трансакції, що дає можливість розглядати підприємство не як автономну систему господарювання, а як вбудований у ланцюг створення вартості продукції (ЛСВП) елемент з властивим йому «пучком» трансакцій у такому ланцюгу. В сучасному розумінні підприємство стає симбіозом різних контрактних форм управління трансакціями (ринкових, ієрархічних, мережевих). Застосування того чи іншого з них пояснюється питаннями ефективності адаптації. Подібних висновків доходять Фуруботе та Ріхтер [130], які зазначають, що фірму або організацію доцільно розглядати як одиницю, вбудовану в середовище, де постійно існують витрати, пов'язані зі здійсненням трансакцій, неповна інформація та обмежена раціональність.

У табл. 1.1 показано приклад розподілу активів за ступенем їх оцінювання й ефективний контрактний механізм управління такими активами.

Таблиця 1.1

РОЗПОДІЛ АКТИВІВ ЗА СТУПЕНЕМ ЇХ ОЦІНЮВАННЯ

№ з/п	Ступінь оцінювання активів	Вид активів	Контрактний механізм
1	Високо оцінені активи	Аналоги таких активів вільно торгуються на ринку («стандартні» активи) з відносно стабільними прогнозованими цінами	Ринковий
2	Активи, на які визначити ціни достеменно неможливо	Здебільшого нематеріальні активи, які важко оцінити/ідентифікувати (зокрема, нематеріальні активи інтелектуального капіталу)	Сітьовий
3	Умовно оцінені активи (які не увійшли до активів групи № 1,2)	Специфічні активи, переважно матеріальні (специфічні основні фонди, місцезнаходження, цільові активи), обмін якими можна уніфікувати (стандартизувати)	Ієрархічний

Коли контрактні механізми визначені, постає питання їх ефективної організації. Ефективна організація означає створення відповідного економічного, організаційного та соціального механізму контрактних форм управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

ЕКОНОМІЧНИЙ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМИ, ВЛАСТИВІ КОНТРАКТНИМ ФОРМАМ УПРАВЛІННЯ

№ з/п	Контрактна форма управління	Економічний механізм	Організаційний механізм	Соціальний механізм
1	Ринок	Аналіз «купляти-виробляти», аналіз економії на масштабах	Класична контрактизація, аутсорсинг, купівля на стороні, торги та конкуренція	Суди як механізм вирішення спорів, історична ринкова поведінка
2	Ієрархія	Впровадження стандартів управління, нормативів, систем управління витратами, показників ефективності тощо	Об'єднане управління; лінійна, функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури	Система мотивації на показниках діяльності, побудова корпоративної культури

№ з/п	Контрактна форма управління	Економічний механізм	Організаційний механізм	Соціальний механізм
3	Сіть	Застосування методів розподілу майбутніх вигід / витрат від обміну активами, методів оцінки ефективності на основі спільного використання активів, розподілу ризиків; використання методу реальних опціонів для оцінки інвестиційних проектів тощо	Багатобічне управління, право остаточного контролю і прийняття рішень при періодичному прийнятті спільних рішень між учасниками трансакцій; сітьова бізнес-структура (СБС), заснована на створенні ефективних засобів передачі інтелектуальних, нематеріальних активів, гнучкості, динамічності; командна (проектна) організація праці	Обмежений доступ до сіті фірм поза межами мережі; макрокультура в межах мережі (встановлення єдиних правил культури діяльності); колективні санкції (колективні процедури вирішення спорів); репутація (репутація учасників мережі, історії їх бізнесової діяльності)

Економічний механізм визначає мотиви, якими керуються учасники при створенні СБС, а також принципи розподілу отриманих при цьому вигід. Основними класичними мотивами, які спонукають учасників спільно використовувати свої ресурси, вважаються:

- збільшення виручки;
- скорочення витрат;
- швидкий та ефективний шлях здобуття необхідних знань;
- розподіл фінансових та інших ризиків.

Ансофф при розгляді факторів, що дають синергетичний ефект, виділяє зменшення часу для досягнення поставлених цілей та скорочення необхідних інвестиційних ресурсів [5].

Також зазначимо наступні похідні чинники ефективності створення СБС у динамічному інноваційному середовищі:

- високі ризики не амортизувати вкладені кошти на створення та виведення продукції, послуг на ринок через скорочення життєвого циклу продукції, високу конкуренцію, інші, зокрема, політичні і макроекономічні фактори;

- неможливість повністю скористатися перевагами «кривої досвіду», оскільки ресурси СБС використовують переважно для

створення продукції, послуг не для масового виробництва. Продукція (послуги) часто індивідуалізовані, постійне збільшення їх виробництва неможливе (можливе лише у короткостроковій перспективі). За таких обставин, навіть якщо потенційні обсяги реалізації продукції і покривають витрати на її створення та виведення продукції на ринок, а фактор часу не є критичним для проекту, собівартість продукції буде занадто високою, якщо організовувати виробництво силами одного агента. Через криву досвіду, вартість ресурсів (активів), вкладених партнерами по СБС у реалізацію проекту, є нижчою за вартість таких же ресурсів (активів), які щойно створені для даного проекту.

В роботі Амоа зі співавторами досягнення зазначених переваг при створенні та виведенні нової продукції на ринок пояснюють за допомогою двох ефектів співпраці: ефекту спільного інвестування й ефекту спільного виробництва [160]. Такі ефекти дозволяють зекономити час, витрати реалізації проекту, а, що головне, отримати шумпетерські ренти за рахунок швидшого виводу продукції на ринок і здобуття більшої долі ринку. Графічно економія часу, витрат та переваги в здобутті долі ринку можна зобразити так, як показано на рис. 1.7.

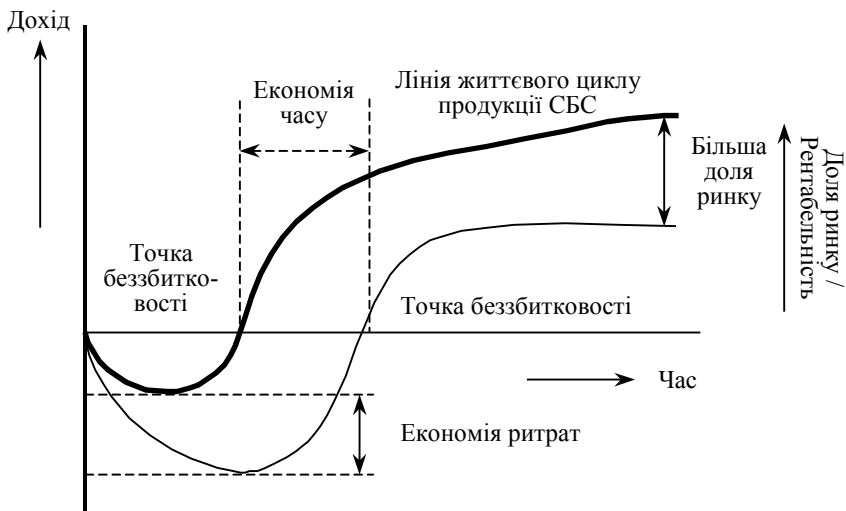


Рис. 1.7. Порівняння життєвого циклу продукції сільової бізнес-структури та ієрархії

Ефект спільного інвестування (ЕСІ) досягається шляхом економії витрат на створення продукту (реалізації проекту). Він вираховується шляхом поділу загальних витрат по проекту (ВП) до витрат, понесених фірмою-ініціатором проекту (ВПП):

$$ЕСІ = ВП / ВПП. \quad (1.1)$$

В результаті ЕСІ значно більше проектів можуть розглядатися як такі, що мають додаткову чисту приведену вартість за рахунок зниження ставки дисконтування (розподілу інвестиційних ризиків) і розміру необхідних інвестицій у проект.

Ефект спільного виробництва (ЕСВ) дозволяє прискорити виведення продукції на ринок. Це призводить до швидшого досягнення точки беззбитковості, а також зайняття більшої долі ринку. Перше означає досягнення позитивних грошових коштів у короткі терміни, що можуть бути реінвестовані і призводити до додаткового прибутку.

$$ЕСВ = ЧВ / ЧЦФ, \quad (1.2)$$

де ЧВ — загальний час виробництва (виведення продукції на ринок), ЧЦФ — час виробництва центральною фірмою (фірмою-ініціатором проекту).

Якщо створення СБС економічно доцільно (ЕСІ та/або ЕСВ більше одиниці), наступні дії управління повинні бути направлені на створення відповідного організаційного та соціального механізму, в межах якого відбуватимуться трансакції реалізації проекту.

Створені на неналежному рівні організаційний та соціальний механізми управління можуть спричинити виникнення значних управлінських трансакційних витрат, що, в свою чергу, можуть нівелювати економічні вигоди проекту.

Такий комплексний управлінський підхід дозволяє значно знизити ризики реалізації будь-якого проекту. Його головна перевага полягає в тому, що він концентрується не на фінансових результатах як таких, а на самому механізмі реалізації проекту в динамічному середовищі та орієнтований на довгостроковий розвиток. Це викликає його гнучкість і створює реальні опції для менеджерів.

Впровадження методів інституціонального управління повинно змінити класичні уявлення управління про функціонування та цілі підприємства. Основна інституціональна задача підприємства та підприємця — мінімізація трансакційних ви-

трат здійснення економічної діяльності. Якщо підприємство функціонує в динамічному інноваційному середовищі, найбільш транзакційно витратною контрактною формою управління може стати створення сітьової бізнес-структури як оптимального середовища передачі, розвитку і накопичення знань. Одним з прикладів успішності таких структур у сучасній постіндустриальній економіці є технологічні та наукові парки. Участь підприємств у таких сітьових бізнес-структурах, за даними Світового інноваційного альянсу, приносить їм щорічно в середньому 3 дол. на кожен долар, вкладений у спільні проекти в межах наукових парків. А доля виручки продукції наукових парків у ВВП країн з розвиненою парковою інфраструктурою сьогодні складає 6—7 %.

Розділ 2. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методичні засади управління потенціалом підприємства

Починаючи з моменту введення в економічний обіг терміну «потенціал» розуміння процесу управління та підходи до нього суттєво змінилися. Слід також зазначити, що змінилися не тільки теоретичні підходи до побудови системи управління, окремі методичні інструменти оцінки, але й саме розуміння підприємства й економічних відносин взагалі.

Традиційно еволюцію наукових підходів до потенціалу підприємства розпочинають з ресурсної концепції, яка і сьогодні має неабияке значення. Згідно з базовими позиціями постулатів такого підходу потенціал ототожнюється з наявними, доступними або можливими для використання підприємством потенціали. Відповідно до цієї тези і основним об'єктом управління виступають економічні ресурси підприємства, а також способи розширення ресурсної бази його функціонування. Дотримуючись теоретичної позиції того чи іншого науковця можна уточнити представлене вище твердження додатковими об'єктами, критеріями тощо.

Наступним кроком у розвитку теорії потенціалу підприємства вважається факторно-функціональний підхід, прихильники якого наголошували на необхідності дослідження способів і процесів поєднання у часі та простоті факторів виробництва. Таким чином, основним об'єктом управління виступають певні пропорції господарського використання факторів виробництва, процеси визначення та досягнення найоптимальніших для конкретного підприємства функціональних моделей.

Долаючи певну «механістичність» у розумінні сутності можливостей підприємства, закладену у попередніх двох підходах, розвинувся управлінсько-цільовий підхід. Прихильники цього напрямку акцентували увагу на цільових критеріях діяльності економічних систем, а отже, на аналізі можливостей підприємства. Таким чином, основним об'єктом управління виступили система цілей діяльності підприємства, а також способи її досягнен-

ня. Враховуючи таку постановку проблематики управління потенціалом, методичні розробки велися у напрямі аналізу структур і функцій підприємства, системи постановки цілей.

Захоплення управлінськими технологіями продовжилося формуванням стратегічно-інтеграційної ідеології дослідження потенційних можливостей сучасних підприємств. Саме вказаний науковий підхід вважається найбільш прогресивним і за сучасних умов діяльності економічних суб'єктів. Прихильниками даної концепції визнається необхідність не тільки внутрішнього, але й зовнішнього стратегічного аналізу діяльності підприємств, а також стверджується всеохоплюючий характер потенціалу (до його складу включаються матеріальні і нематеріальні чинники з усіх функціональних сфер діяльності підприємства). Отже, ключовий об'єкт управління у даному випадку уявляється як певна ієрархічна система залежностей між кількісними та якісними параметрами діяльності підприємства. Широка варіативність можливостей суб'єктів господарювання за сучасних умов має наслідком розмивання сфери, завдань та й самого об'єкта управління.

Створюючи системний підхід до управління потенціалом підприємства, слід досконало відобразити систему внутрішніх і зовнішніх зв'язків, притаманних господарюючій системі. Американський економіст російського походження В. Леонтьєв першим запропонував розглядати підприємство як систему «витрати — випуск». Подальшого розвитку його ідеї здобули в роботах таких науковців, як М. Плакунов, Р. Раяцкас, Г. Клейнер, Е. Гуттенберг, Й. Клоок та ін. [28]. З метою систематизації накопиченого авторами досвіду структуризації підприємств як складних соціально-економічних систем можна запропонувати наступну загальнотеоретичну класифікацію найбільш змістовних внутрішньосистемних зв'язків (табл. 1).

Таблиця 2.1

**ВНУТРІШНІ ЗМІСТОВНІ ЗВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕМЕНТАМИ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Можливі різновиди	Місце виникнення, характер зв'язку	Приклад об'єктів управління елементами потенціалу
Техніко-технологічні зв'язки	Фінансові ресурси підприємства — первинна сировина	Закупки сировини, комплектуючих, палива, електроенергії тощо. Витрати на підготовку комерційних угод, виплата відсотків посередникам і ін.
	Фінансові ресурси — транспортування на склад	Оплата доставки товарів на склад стороннім організаціям, прийняття та облік

Продовження табл. 2.1

Можливі різновиди	Місце виникнення, характер зв'язку	Приклад об'єктів управління елементами потенціалу
	Фінансові ресурси — зберігання запасів	Витрати на оренду складських приміщень, їх опалення тощо
	Економічні ресурси — підготовка до виробництва	Витрати на розпаковку, сушку, розфасовку
	Транспортування — постановка на робочі місця	Доставка внутрішньогосподарським транспортом у цехи на робочі місця, проміжні склади, постановка на конвеєрну лінію тощо
	Трансформація сировини — використання виробничих фондів та робочої сили	Переробка сировини у деталі, комплектуючі та створення кінцевого продукту згідно з технологічним процесом
	Транспортування — переміщення по робочих місцях»	Перевезення внутрішньоцеховим транспортом по етапах технологічного процесу
	Зняття з робочих місць готових виробів (заготовок) — транспортування	Приймання готових (проміжних) виробів і їх доставка на склади готової продукції
	Транспортування — зберігання та підготовка запасів	Переміщення виробів на відведені місця у складах, оплата опалення (охолодження), освітлення тощо. Витрати на упаковку виробів для реалізації
	Відвантаження споживачеві — транспортування	Витрати на відвантаження споживачеві, укладання субпідрядних угод, втрати часу
	Реалізація — проведення комерційних угод	Організація комерційних угод, витрати на технічне забезпечення розрахунків
Функціонально-витратні зв'язки	Витрати — пошук ідеї	Організація вивчення ринкової кон'юнктури, моніторинг науково-технічних досягнень, висування гіпотез, вибір конкретної сфери бізнесу, дослідження конкретної галузі тощо
	Витрати — постановка цілей та технологій їх досягнення	Побудова ієрархії суб'єктивних цілей функціонування, визначення можливого спектра технологій досягнення результатів

Продовження табл. 2.1

Можливі різновиди	Місце виникнення, характер зв'язку	Приклад об'єктів управління елементами потенціалу
	Витрати — первинна організація ядра операційної системи	Визначення варіанта реалізації технології, набору устаткування, розмірів будівель, кількості робітників, обсягу вхідних ресурсів на основі результатів попередніх стадій
	Витрати — первинна організація допоміжних, обслуговуючих та побічних підсистем	Формування підсистеми забезпечення підтримки основних виробничих процесів, утилізації відходів тощо
	Витрати — вторинна організація основних і допоміжних підсистем	Комплексне узгодження потужностей підрозділів підприємства, остаточна оцінка марок устаткування, видів матеріалів, постачальників
	Витрати — запуск системи у дію	Перший запуск системи, вихід на оптимальний режим роботи
	Витрати — контроль поточного функціонування	Оцінка результативності поточного функціонування операційної системи та всіх додаткових підсистем, визначення відхилень фактичного від запланованого тощо
	Витрати — встановлення зворотного зв'язку	Оцінка величини наявних відхилень, побудова механізмів корекції
Інформаційні зв'язки	Інформація — початкова ідея	Збір первинної інформації про ринок законодавчого поля господарювання
	Інформація — дослідження можливого спектра альтернатив	Вивчення величини та характеру попиту, оцінка власних можливостей виробництва тощо
	Інформація — вибір прийнятного спектра стратегій	Формулювання системи цілей і побудова механізмів їх реалізації тощо
	Інформація — алгоритми реалізації стратегічного вибору	Розробка конкретних методів та етапів робіт з реалізації визначених технологій
	Інформація — оцінка результатів	Відслідкування реального стану економічної системи й порівняння його із запланованим
	Інформація — підготовка наступного господарського циклу	Визначення способів коригування діяльності, розробка стратегічних орієнтирів змін тощо

Закінчення табл. 2.1

Можливі різновиди	Місце виникнення, характер зв'язку	Приклад об'єктів управління елементами потенціалу
Елементні зв'язки	Фінансові ресурси — матеріальні та трудові ресурси	Інвестування ресурсів у сировину, матеріали, комплектуючі, формування штату працівників
	Матеріальні ресурси — виробничі фонди та персонал	Витрати на організацію процесу виробництва, спонукання працівників обробляти матеріальні ресурси
	Товарні результати — фінансові ресурси	Одержання готових результатів діяльності операційної системи та їх реалізація на ринку з метою перетворення на грошові кошти
	Альтернативні ресурси — альтернативні результати	Витрати часу, підприємницьких здібностей, знань, здоров'я для одержання не тільки матеріальних результатів
Комбіна-тивні зв'язки	Витрати — випуск	Залежність випуску продукції від здійснених витрат. Різний характер змін обсягів витрат та виробництва
	Постійні витрати — змінні витрати	Залежність між різними групами витрат, що має лімітуючий характер
	Випуск / витрати — попит	Відповідність структури виробництва попиту ринку
	Витрати / випуск — діапазон змін	Залежність можливого спектра реакцій підприємства від результатів минулого періоду господарювання
Структурні зв'язки	Повноваження — відповідальність»	Відповідність повноважень елемента системи мірі його відповідальності
	Місце — функція / повноваження	Залежність місця, яке займає елемент у загальній системі підприємства, від притаманних йому функцій і повноважень
	Узгодженість — антагонізм»	Системні зв'язки виражаються не тільки у взаємоузгодженості та підпорядкованості, але й внутрішніми протиріччями системи
	Засоби — результати	Відповідність засобів системи її результатам і навпаки

На основі визначених внутрішньосистемних зв'язків можна сформулювати систему принципів управління їх потенціалом:

1) доцільність — система управління повинна створюватися лише в такому вигляді та обсязі, що може оптимально викорис-

товуватися керівниками на сучасному етапі з урахуванням можливостей зміни їх освітньо-кваліфікаційного рівня;

2) превентивність — система управління потенціалом повинна орієнтуватися на функціонування «від причини — до симптому», тобто мати етіологічний характер;

3) точність — слід намагатися мінімально впливати на соціально-економічну систему, досягаючи при цьому максимальних результатів. Цей принцип повинен бути реалізований на основі використання розробок теорії систем, а особливо її специфічного розділу — теорії важелів;

4) економічність — визначення та обґрунтування оптимальної неповноти інформації з метою заощадження економічних ресурсів і часу;

5) постійність (динамічність) — система повинна будуватися на основі постійної діагностики господарських процесів підприємства, що продиктовано неможливістю розробки динамічних моделей оцінки потенціалу на базі інформації одного року;

6) гнучкість (адаптивність) — система управління повинна мати властивості систем, які самоорганізуються і володіють максимальним на сьогодні потенціалом виживання та адаптації до нестабільного середовища господарювання;

7) збалансованість (компромісність) — система повинна постійно узгоджувати економічні інтереси суспільства, працівників, акціонерів, менеджерів та всіх інших учасників бізнесу;

8) динамічність — управляти потенціалом підприємства можна тільки в динаміці, ефект якого може проявитися лише через тривалий проміжок часу;

9) надійність — реальна система повинна містити внутрішні механізми запобігання помилкам чи неправильним рішенням. Виключна увага саме цьому принципу дозволить запобігти необґрунтованим або помилковим стратегічним рішенням.

Загальну логіку створеної системи принципів можна продемонструвати в схемі (рис. 2.1).

Зв'язки, подані на схемі, мають загальнотеоретичний характер. Наприклад, цілком зрозуміло, що використання принципів гнучкості при побудові практичних механізмів управління повинно спиратися на їх доцільність (простоту) для кожного конкретного підприємства. Крім того, у загальному випадку рівень гнучкості залежить від простоти організації системи. З метою запобігання необґрунтованим втратам ефективності управління слід спиратися на аналіз доцільності спрощення процедур, механізмів тощо. Подібним чином обґрунтовуються всі зв'язки наведеної вище системи, які ми не будемо описувати.

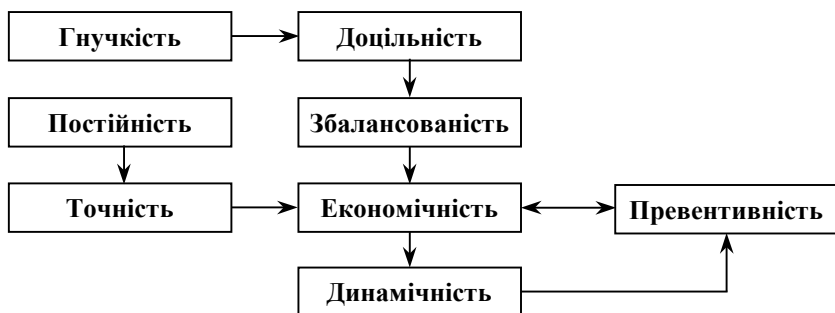


Рис. 2.1. Система принципів управління потенціалом підприємства

Система управління потенціалом підприємства спрямовується на можливі майбутні бажані стани соціально-економічного розвитку підприємства, які завдяки раціональній та ефективній діяльності можуть бути реалізовані на кожен конкретно визначений момент часу. Зазначимо, що цілі управління не зводяться до досягнення якогось конкретного кінцевого стану, а орієнтуються на реалізацію потрібних бізнес-процесів (технічного, технологічного, соціального, економічного й іншого характеру), яким притаманна динамічність і спрямованість.

Зрозуміло, що при всій специфіці управління потенціалом промислового підприємства йому притаманні наступні ознаки [31]:

- 1) наявність економічного потенціалу підприємства, причинний зв'язок між його складовими, наявність управляючої підсистеми й тієї підсистеми, якою управляють;
- 2) динамічний характер економічного потенціалу підприємства;
- 3) здатність системи економічного потенціалу промислового підприємства змінюватися від незначних впливів;
- 4) збереження, передача і перетворення інформації;
- 5) антиентропійність управління.

Слід зазначити, що разом з цим система управління потенціалом промислового підприємства являє собою сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів та забезпечення необхідних пропорцій розвитку.

Отже, слід визначити ключові фактори успішності створення та використання систем управління потенціалом будь-якої організації. Це: чітка, однозначна й реальна підтримка з боку вищого керівництва компанії; якісне вдосконалення всіх управлінських рішень у всіх сферах бізнесу; інтеграція вищенаведених принци-

пів управління потенціалом у загальний процес планування; поступова еволюція у свідомості персоналу та власників щодо необхідності процесів управління потенціалом; цільовий аналіз величини, а також процесів формування та використання потенціалу підприємства в максимально деталізованій формі; якісне інформаційне забезпечення процесів; детально розроблені і доступно викладені методики оцінки потенціалу, чітко прописані елементарні однозначні процедури управління; створення дієвих мотиваційних механізмів, які забезпечували б взаємозв'язок винагороди та результатів поліпшення потенціалу у свідомості працівників фірми; впровадження попереднього етапу оцінки потенціалу перед оцінкою потреби компанії в капіталі та трудових ресурсах.

Як правило, поштовхом до змін виступають проблемні ситуації, які прийнято розрізняти за сферами виникнення. На наш погляд, на сьогодні існує хибна практика вивчення видів криз підприємства. Мова може вестись лише про дослідження проблемних ситуацій, яким можуть передувати деструктивні явища. У цілому цикл управління потенціалом акціонерного товариства (підприємства) можна розділити на такі етапи (рис. 2.2).

Для практичної реалізації комплексних цільових систем управління потенціалом підприємства, на наш погляд, доцільно спиратися на наступні причинно-наслідкові залежності критеріїв підприємницької діяльності:

1. Якщо підприємство ефективно (якісно, кількісно та своєчасно) досягає поставлених цільових орієнтирів, за умови економної роботи, то очевидно господарські процеси виробничої системи мають досить високу якість.

2. Коли виконуються вимоги першого пункту, то соціально-економічна система підприємства працює продуктивно (результативно).

3. Якщо виконуються вимоги перших двох пунктів, то підприємство повинно підтримувати на існуючому рівні якість трудового життя працівників та працювати за інноваційною моделлю, що впливає із сутності ринкової економіки.

4. Виконання всіх вищевказаних пунктів забезпечує прибутковість підприємства у короткостроковому періоді часу і нарощування його капіталу в довгостроковому.

5. Якщо підприємство кількісно та якісно забезпечило виконання всіх чотирьох пунктів, то на основі цієї інформації можна дійти висновку щодо величини та якісних характеристик потенціалу підприємства.

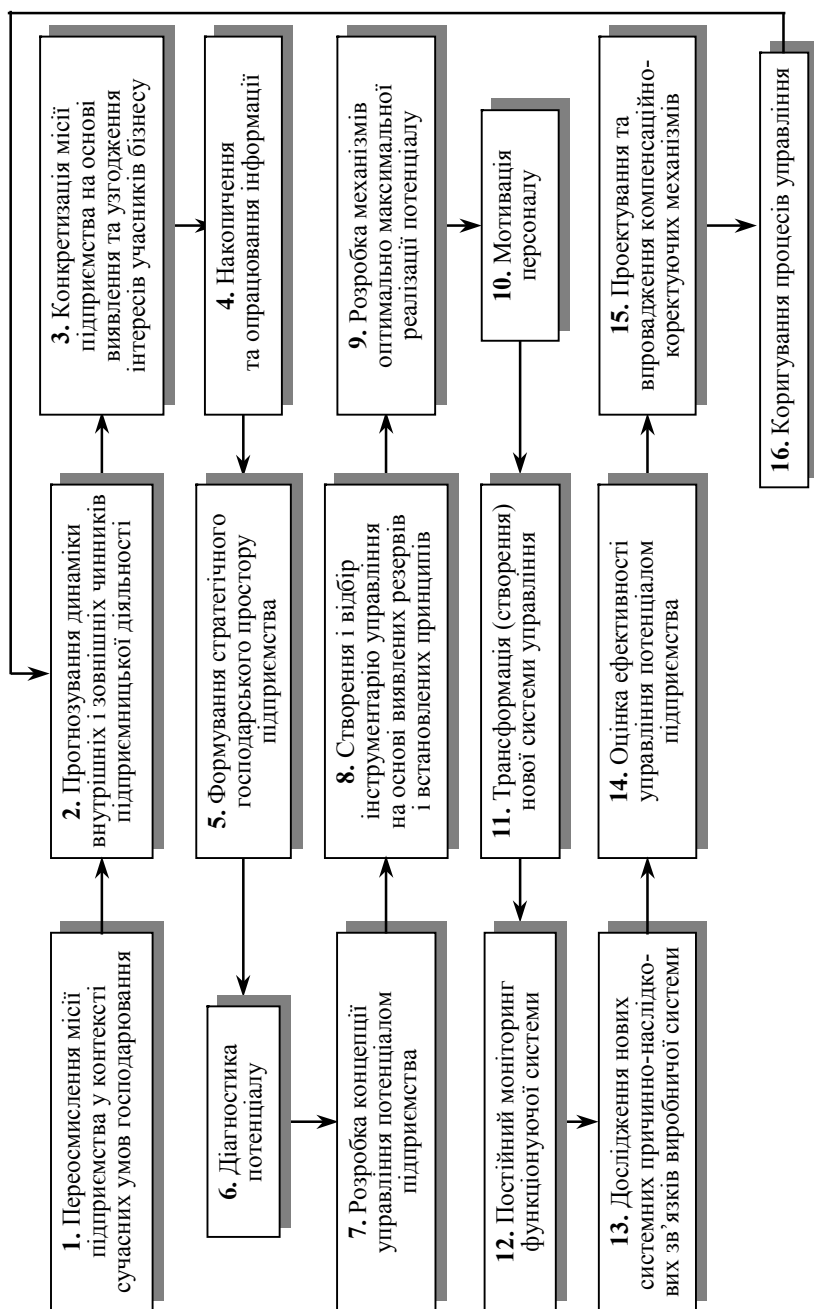


Рис. 2.2. Модель управління потенціалом підприємства

Слід підкреслити особливе практично-прикладне значення завдання формування і використання можливостей підприємств за умов високої динамічності середовища господарювання. За значної інтенсивності мінливості зовнішніх та внутрішніх параметрів діяльності підприємства досить часто просто не здатні використати власні, навіть ідентифіковані можливості. Таким чином, проблематика свідомого та цілеспрямованого формування можливостей дозволяє їм по-новому підійти до завдань стратегічного планування.

Зазначимо також, що у ситуації активного управління можливостями підприємство здатне приготуватися до їх реалізації, а не витрачати ресурси на адаптивні заходи. З метою правильного розуміння прикладного значення проблеми управління потенціалом підприємства нами наведені наступні пропорції у структурі можливостей (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Розуміння можливостей управління розвитком підприємства

За результатами статистичних досліджень діяльності підприємства у багатьох країнах світу максимальний відсоток практично реалізованих можливостей підприємств становить до 20 %, а середнє значення коливається в межах 10—15 % залежно від сфери діяльності і рівня розвитку корпоративного управління у тій чи іншій країні. Такі пропорції, хоча й зазвичай приховані консультантами та теоретиками стратегічного управління, на наш погляд, є цілком закономірними і можуть бути обґрунтованими з математичної, економічної та логічної позицій. Слід нагадати загальновідомий принцип В. Паретто, основна суть якого полягає у відслідковуванні 20 % змін системи, які дозволяють досягнути 80 % результатів її діяльності та розвитку. Однак, навіть теоретично можлива межа в 20 % реалізації підприємницьких можливостей для більшості підприємств залишається недосяжною.

Основну мету системи управління потенціалом підприємства та практичне значення вирішення цієї проблеми сконцентровано. Їх можна виразити через урахування представлених пропорцій — виділення та зміну 20 % параметрів (ресурсів, стратегій, процесів і т. д.) виробничо-комерційної системи підприємства, що дозволить гарантувати досягнення його цільових орієнтирів та стабільність розвитку. Необхідність виділення найважливіших параметрів чи факторів діяльності підприємства досить часто є надто витратним процесом. З метою полегшення вибору слід використати наступну матрицю критичного аналізу (табл. 2.2).

На основі системи запитань, наведеної у табл. 2.2, можна легко розробити таблицю контрольних параметрів відповідно до специфіки конкретного підприємства, а у подальшому — запропонувати систему індикаторів моніторингу. Поряд з такими логічними операціями усвідомлення специфіки діяльності й розвитку підприємства не слід забувати про кількісні підходи до ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків.

Вивчення причинно-наслідкових зв'язків, які традиційно у менеджменті за результатами називаються результатними зв'язками (result chain), повинно бути побудовано за принципом «зусилля—виконання—результат». В основу такої позиції покладено розробки теорії очікувань, широко відомої і в соціології, і в менеджменті персоналу. Базову схему таких «результатних зв'язок» наводить Д. Скотт-Сінк у своїх роботах (рис. 2.4).

Таблиця 2.2

АНАЛІТИЧНА МАТРИЦЯ КРИТИЧНОГО АНАЛІЗУ (СИСТЕМА ЗАПИТАНЬ)

Критерії	Критична оцінка досягнутого стану виробничо-комерційної системи підприємства		Можливі альтернативні варіанти (рішення) розвитку	
	Опис існуючого стану підприємства	Обґрунтування існуючого стану підприємства	Порівняння варіантів	Вибір оптимального варіанта
Мета і система цілей підприємства	Що є метою діяльності підприємства? Які цілі досягаються?	Для чого потрібна ця діяльність? Навіщо досягати цілі?	Що ще можливо досягнути підприємству? Кому потрібні додаткові цілі?	Яких цілей слід досягати підприємству?
Споживачі (ринок)	Хто споживає продукцію підприємства?	Чому споживачі користуються продукцією підприємства?	Хто ще може споживати продукцію підприємства? Які ще потреби може задовольняти підприємство?	Які потреби споживачів повинно задовольняти підприємство?
Персонал і матеріальні ресурси підприємства	Хто бере участь у діяльності підприємства? Як організований бізнес?	Чому підприємство працює саме таким чином?	Як по-іншому можна вести бізнес? Хто ще може бути партнером (учасником)?	Хто повинен брати участь у бізнесі та яким чином?
Економічні ресурси, що споживаються підприємством	Що потрібно підприємству для здійснення бізнесу?	Чому споживаються саме такі об'єкти, номенклатура та якість ресурсів?	Які ще ресурси можна використовувати?	Які ресурси слід використовувати у діяльності підприємства?
Час	Коли здійснюється діяльність підприємства?	Чому підприємство працює саме у такий час?	Як може функціонувати підприємство по-іншому у часі?	Коли необхідно працювати підприємству?
Умови діяльності підприємства	За яких умов працює підприємство?	Що впливає на діяльність підприємства?	В яких умовах може працювати підприємство?	За яких умов потрібно працювати підприємству?

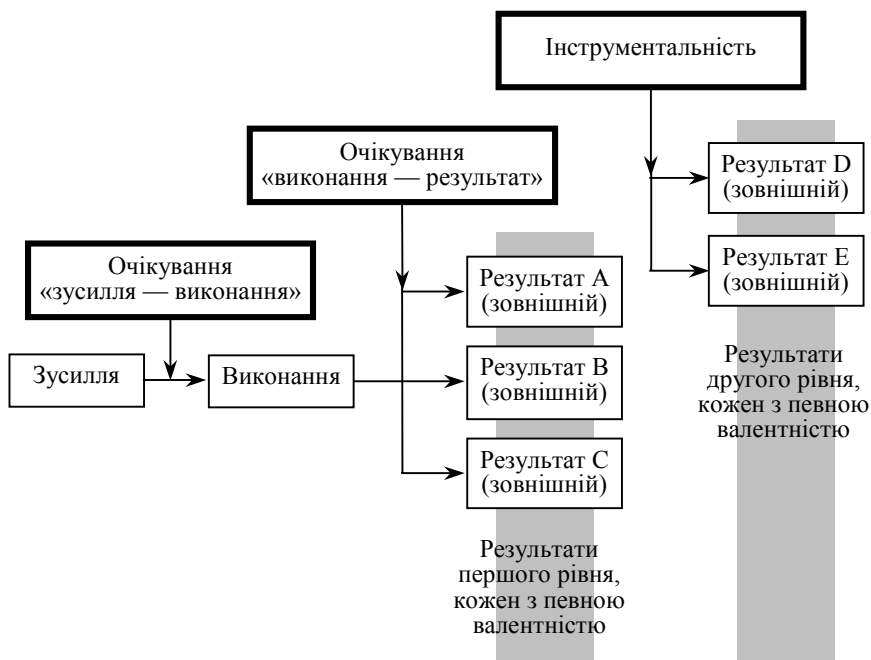


Рис. 2.4. Розширена модель «валентність—інструментальність—очікування»: результати другого рівня, інструментальність

Економістами визнається той факт, що зв'язок «зусилля — результат» має ймовірнісний характер і може залежати або ж не залежати від волі економічного суб'єкта. Крім того, цей зв'язок втілює очікування індивіда або соціальної групи щодо реальності того чи іншого процесу, які у свою чергу, залежать від їх інформаційної підготовки. Суттєво також вказати на поняття «інструментальність», під яким слід розуміти залежність виникнення результатів другого рівня від результатів першого. Таким чином відбувається безперервний процес переходу результатів-наслідків у фактори-причини.

Під причинним зв'язком ми розуміємо такий тип зв'язку, коли хоча б одне з можливих значень величини X зумовлено зміною величини Y . У цьому випадку вважаємо, що параметри X та Y взаємопов'язані. Причинні зв'язки можуть бути двох типів — впливи без зворотної дії та впливи зі зворотною дією. Зв'язки першого типу прийнято називати прямою структурою, а зв'язки другого — контурною структурою. Супровідні зв'язки характе-

ризують увесь спектр можливих зв'язків, що не можуть бути віднесені до причинних.

Можливість виділення причинно-наслідкових залежностей у процесі спостереження реальних фактів і процесів функціонування виробничо-комерційних підприємств нами пов'язується зі схильністю людського інтелекту сприймати навколишній світ певним чином. У такому контексті дефініцію поняття «зв'язок» слід побудувати наступним чином — дві змінні (параметри, об'єкти) називаються зв'язаними (або між ними існує зв'язок) у випадку, коли можливо встановити з достатнім рівнем імовірності, що вони виступають характеристиками одного і того ж об'єкта (явища, процесу), або ж існує функція, за допомогою якої можна апроксимувати зміну однієї змінної через зміни іншої змінної.

Активне формування стратегічних можливостей діяльності та розвитку підприємств базується на таких міркуваннях:

- 1) чого прагне підприємство для свого розвитку — множина ціннісних орієнтацій власників і керівників підприємства;

- 2) що підприємство повинно виконати заради стабільного функціонування на існуючому рівні — множина ринкових і неекономічних чинників середовища господарювання;

- 3) чого реально можна досягти для розвитку підприємства — множина детермінант внутрішньосистемного характеру;

- 4) що визначає потенціал розвитку підприємства — множина ймовірнісних оцінок;

- 5) що можна було б здійснити заради поліпшення існуючого становища — множина ринкових загроз та можливостей.

Отже, підприємство має певний спектр стратегічних альтернатив розвитку, що обмежується наявними у його розпорядженні економічними ресурсами та величиною альтернативних витрат на їх залучення а уявити всю різноманітність можливих станів середовища господарювання неможливо. Тобто підприємство змушене реагувати обмеженим колом власних можливостей на безмежну різноманітність умов господарювання. Припустимо, що розмір ефектів тих чи інших рішень щодо управління потенціалом підприємства за певних умов господарювання може змінюватися в інтервалі $0 \dots 1$. Звичайно, розглядати ефект для зовнішнього середовища господарювання за цих умов немає сенсу. Позначимо всю сукупність альтернатив реакції підприємства на зміну ринкових умов за X , а окрему стратегію поведінки — x . Відповідно до наведених вище міркувань $x \in X$ — кінцева множина виборів, а $y \in Y$ — нескінченна множина альтернатив ринкових станів. Отже, функція $F(x; y)$ становить суму можливих ефектів при реалізації стра-

тегії x за умов зовнішнього середовища господарювання y . Для подальшого аналізу потрібно ідентифікувати функцію ефектів.

Визначимо мінімальний ефект ($Ef_{\min}$) підприємства при максимально можливій реалізації його потенціалу за умови будь-яких змін зовнішнього середовища господарювання:

$$Ef_{\min} = \max_{x \in X} \min_{y \in Y} F(x, y). \quad (2.1)$$

Крім того, доцільно встановити можливий максимальний ефект ($Ef_{\max}$) реалізації підприємницького потенціалу підприємства за будь-яких змін ринкового середовища:

$$Ef_{\max} = \min_{y \in Y} \max_{x \in X} F(x, y). \quad (2.2)$$

Зрозуміло, що залежно від характеру функції мінімальний та максимальний ефекти можуть існувати або навпаки — не існувати. Якщо ж:

$$Ef_{\min} = Ef_{\max}, \quad (2.3)$$

то в ситуації, що сформувалася на ринку, з урахуванням внутрішніх характеристик підприємства існує оптимальна стратегія поведінки підприємства, яку можна назвати «точкою оптимальної реалізації потенціалу». Якщо ж точка рівності $Ef_{\min}$ та $Ef_{\max}$ не існує, то слід шукати якусь максимально наближену до точки оптимального потенціалу позицію чи стратегію поведінки. Позначимо точність наближення цієї точки через $C > 0$, максимально мале число, тоді:

$$F(x, y_c) - C \leq F(x_c, y_c) \leq F(x_c, y) + C. \quad (2.4)$$

При виборі такої стратегії x_c вона буде оптимальною з точністю до C , а y_c — оптимальними умовами господарювання.

На даному етапі управління потенціалом підприємства зводиться до необхідності виділення оптимальних стратегій реалізації реально досяжних можливостей. Традиційне завдання економічного аналізу щодо пошуку резервів підвищення ефективності та поліпшення розвитку підприємств слід розширити за сучасних умов і трактувати його як ідентифікація та активне формування необхідних резервів розвитку підприємства щодо ключових чинників його забезпечення.

Виходячи з представленої теоретичної моделі зрозуміло, що потенціал підприємства з позицій цільового або управлінського

підходу потрібно трактувати як здатність економічної системи генерувати додану вартість. При цьому значення має не тільки обсяг доданої вартості, створеної тим чи іншим суб'єктом господарювання, але й її структурні пропорції, тобто якість створеної вартості. З позицій оцінки суттєвим також виступає механізм перекладення створеної доданої вартості у вартість бізнесу, який зазвичай виражається процесами капіталізації.

Процеси формування доданої вартості слід розуміти як здатність підприємства збільшувати вартість об'єктів праці внаслідок реалізації внутрішніх процесів. Під розподілом доданої вартості ми розуміємо прийняту на підприємстві політику розподілу загальної доданої вартості у продукт за різними фазами бізнес-процесу для досягнення найбільш адекватних до стану середовища господарювання пропорцій. Використання доданої вартості передбачає два взаємопов'язаних процеси: 1) передачу доданої вартості споживачеві у ціні реалізації товару з її наступним споживанням і трансформацією у споживну вартість; 2) внутрішнє споживання доданої вартості для відновлення елементів економічної системи та задоволення інтересів внутрішніх учасників бізнесу. До внутрішніх учасників бізнесу ми відносимо, у першу чергу, працівників підприємства, продуктивна праця яких виступає важливим джерелом створення доданої вартості, а також власників бізнесу, котрі на основі своєї участі та стратегічному управлінні перерозподіляють загальний потік доданої вартості на свою користь, капіталізуючи її у наступній фазі. До трансфертів доданої вартості відноситься спрямування частини доданої вартості на операційні цілі діяльності підприємства, партнерства зі споживачами та постачальниками.

Вважаємо, що розрахунок доданої вартості підприємства може відбуватися за двома технологіями:

1) непрямым методом (методом вирахування), суть якого полягає у вирахуванні з отриманих підприємством доходів усіх видів спожитих ресурсів:

$$VA = O - I, \quad (2.5)$$

де O — загальна вартість випущеної продукції, грн; I — загальна вартість усіх придбаних ресурсів, грн;

2) прямим методом (адитивним методом), за якого підрахунок доданої вартості зводиться до підсумування всіх її складових компонентів:

$$VA = RE + RG + RCP + NAP, \quad (2.6)$$

де RE — винагорода працівників, грн; RG — винагорода органів державної влади, грн; RCP — винагорода власників капіталу, грн; NAP — нерозподілена винагорода (залишок доходів), грн.

Якщо за першим методом визначення економічних результатів зводиться до точного обліку доходів підприємства і детальної системи обліку витрат, то за другим методом розрахунків доданої вартості набуває суспільного контексту на основі виділення частки зовнішніх контрагентів.

Отже, можливості підприємства щодо генерування доданої вартості та її раціонального розподілу створюють базу для задоволення економічних інтересів власників, персоналу, держави, споживачів та інших заінтересованих сторін. Слід вказати на необхідність динамічного аналізу процесів функціонування підприємства в цілому, а також процесів формування і використання доданої вартості.

Важливе значення для організації процесу управління потенціалом підприємства у цьому контексті мають індикатори гнучкості його виробничо-комерційної системи підприємства. В. Н. Самочкін, Ю. Б. Пронін та інші у своїй книзі «Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование» рекомендують визначати показник гнучкості діяльності підприємства на основі наступної формули [104, с. 169]:

$$\Gamma = f(Y_{\text{он}}, C_{\text{он}}) = \left[\frac{\text{ЧП}}{\text{РП}} \cdot \frac{\text{РП}}{A} \cdot \frac{A}{\text{СА}} \cdot \frac{\text{ПО}}{\text{ЧП}} \cdot \frac{T_{\text{ов}}}{T_{\text{в}}} \cdot n \right] = \\ = [(R_{\text{п}} \cdot O \cdot \Phi B \cdot H) / (K_{\text{о}} \cdot n)] = f[Y_{\text{об}}, N] \quad (2.7)$$

де Γ — показник оцінки гнучкості підприємства; $Y_{\text{он}}$ — стійкість підприємства до оновлення (економічний потенціал); $C_{\text{он}}(N)$ — спроможність підприємства до оновлення (розрахункова кількість товарів, виробництво яких освоюється); ЧП — чистий прибуток; РП — обсяг реалізованої продукції; A — середнє за розрахунковий період значення активів; СА — середнє за розрахунковий період значення власних активів; ПО — прибуток на оновлення; $T_{\text{ов}}$ — період розробки та освоєння виробів; $T_{\text{в}}$ — період виробництва продукції; n — номенклатура виробів, що виробляються підприємством; $R_{\text{п}}$ — рентабельність продажів; O — оборотність активів; ΦB — фінансовий важіль; H — норма прибутку на освоєння; $K_{\text{о}}$ — коефіцієнт оновлення.

Для розвитку методичного інструментарію оцінки та управління потенціалом підприємства запропонуємо наступну модифі-

кацію відомого методу аналізу потенціалу, що розроблений І.М. Репіною і має назву «Квадрат потенціалу». Вказана методика у своїй основі є інструментарієм візуалізації пропорцій між елементами діяльності підприємства чи факторами створення його можливостей. На базі такої моделі можна створити якісно новий інструмент графоаналітичної оцінки потенціалу будь-якого підприємства, основна схематика якого показана на рис. 2.5.

У наведеному вище випадку в якості векторів обрано чотири основні складові управління потенціалом підприємства, а це, в свою чергу, означає, що кути між указаними векторами теоретично можна вважати рівними $360^\circ/4 = 90^\circ$, припускаючи, що обрані фактори рівнозначні за впливом на результуючу величину підприємницького потенціалу.

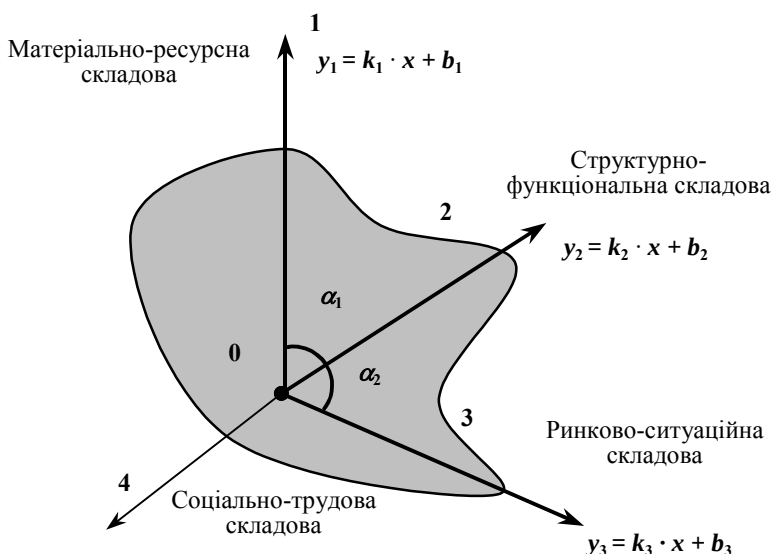


Рис. 2.5. Управлінська модель аналізу потенціалу підприємства

Далі для визначення загальної величини потенціалу підприємства відповідно до запропонованого І. М. Репіною методу «квадрату потенціалу» потрібно обчислити площу отриманої фігури, яка тонована на рис. 2.5. Для цього поділим кожен сектор між поряд розташованими силковими векторами на нескінченно малі кругові сегменти (розглядаючи представлену полярну систему координат у одній площині). Тоді загальна площа певного секто-

ра фігури складатиметься із суми площ цих маленьких секторів. Таким чином, величина центрального кута може змінюватися в інтервалі $[0; 360/n]$, де n — кількість силових полюсів системи полярних координат; (у нашому випадку спрощено від 0 до 90°). Другою змінною формули виступає радіус кола R , що може набувати значення від 0 до $+\infty$. Отже, щоб визначити площу цих маленьких секторів, потрібно:

$$S_i = \int_0^{360/n} \frac{\pi \times \alpha^\circ \times R^2}{360} dR \quad (2.8)$$

Визначивши вказаний інтеграл, ми зможемо розрахувати площу кожного сегмента полярної системи координат, потім за допомогою простого сумування — встановити величину потенціалу підприємства. Крім того, як зазначалося вище, основна проблема виникає в описі характеру зміни радіусу цих невеличких секторів, що утворюють загальну площу сектора.

У поданій моделі ми свідомо здійснили спрощене припущення, прийнявши гіпотезу про рівність кутів між силовими векторами моделі, хоч у реальних умовах потрібно враховувати можливість зміни кута між векторами α° . Задамо позицію першого силового вектора простим рівнянням прямої $y_1 = k_1 \cdot x + b_1$, а другого — рівнянням $y_2 = k_2 \cdot x + b_2$. Таким чином, легко довести, що тангенс кута α° між векторами y_1 та y_2 можна визначити за формулою:

$$\operatorname{tg} \alpha^\circ = \frac{k_2 - k_1}{1 + k_2 \times k_1} \quad (2.9)$$

Виходячи з багатогранності господарської діяльності, що здійснюється на сучасних світових ринках, слід підкреслити необхідність установлення характеру зв'язку між обраними для аналізу факторами. Тобто потрібно чітко визначити характер функції, яка описує попарний зв'язок між ними. Вказану проблему можна вирішити на основі статистичного аналізу наведених за чинником часу, ризику та альтернативної дохідності рядів даних минулих періодів, а потім відповідно до методу екстраполяції виконати загальне припущення щодо збереження характеру виявленого зв'язку.

Слід також наголосити на тому, що перед проведенням указаних розрахунків варто виокремити один із силових векторів у якості базового. За логікою, базовим (основним) вектором моделі

слід обирати найбільш значущий фактор формування потенціалу підприємства.

Вважаємо, що ключовим чинником успішності створення і використання систем управління потенціалом будь-якої організації є наступні: чітка, однозначна та реальна підтримка з боку вищого керівництва компанії; якісне вдосконалення управлінських рішень у всіх сферах бізнесу; інтеграція вищенаведених принципів управління потенціалом у загальний процес планування; поступова еволюція у свідомості персоналу та власників щодо необхідності процесів управління потенціалом; цільовий аналіз величини, а також процесів формування та використання потенціалу підприємства в максимально деталізованій формі; якісне інформаційне забезпечення процесів; детально розроблені та доступно (якісно) викладені методики оцінки потенціалу, чітко прописані елементарні однозначні процедури управління; створення дієвих мотиваційних механізмів, які забезпечували б взаємозв'язок винагороди і результатів поліпшення потенціалу у свідомості працівників фірми; впровадження попереднього етапу оцінки потенціалу перед оцінкою потреби компанії в капіталі та трудових ресурсах.

2.2. Управління розвитком інвестиційного потенціалу підприємства

Згідно із сучасною економічною теорією, інвестиції — це частина суспільних ресурсів, які вилучаються з поточного споживання і вкладаються у виробництво в розрахунку на одержання майбутнього прибутку, тобто інвестиції — це відкладене споживання. Теорія управління розвитком інвестиційного потенціалу підприємства є досить новою, хоча спроби її дослідження були здійснені ще класичною школою, зокрема Н. Сеніором [84, с. 23]. Його погляди базуються на «теорії утримання», тобто поведінці суб'єкта, який уникає невиробничого використання коштів заради здійснення реального інвестування, яке має віддалені результати.

Більш поглиблено досліджували теорію інвестицій неокласики, насамперед І. Фішер. Він зазначив, що економічний суб'єкт у своїй господарській діяльності керується суб'єктивними мотивами, орієн-

тованими на максимізацію доходів (ефектом доходів). Вагомого значення проблемі теоретичного обґрунтування інвестиційної поведінки підприємства надавав Дж. Кейнс [118, с. 96]. Він виходив з того, що інвестиційна діяльність визначається двома чинниками: рівнем заощаджень і граничною ефективністю інвестування, що залежить від процентної ставки кредитного ринку. В працях Е. Домгара, Р. Харрода підкреслюється, що підприємство знаходиться у стані довгострокового динамічного піднесення, коли забезпечується повне використання ресурсів. Досягнення такого зростання розглядає акселераційна теорія, яка відображає залежність між капіталом та обсягом випуску продукції. На її основі здійснені висновки про збільшення капіталоємкості продукції в період індустріалізації підприємства та її зниження в період старіння.

Суттєво розширили мотивацію здійснення інвестиційної діяльності підприємством інституціоналісти. Вони запропонували включити в систему мотивації неекономічні чинники, довівши, що вони у виборі індивідуальних інвестиційних рішень інколи виконують пріоритетну роль. Так, А. Шпітгоф звертав увагу на те, що інвестиційна активність є наслідком відкриття нових можливостей у самій країні чи за кордоном. З розвитком глобалізації та інтернаціоналізації економіки у 90-ті роки XX ст. виникла еклетична теорія, в межах якої Дж. Даннінг і Р. Нарула проаналізували концепцію шляхів інвестиційного розвитку підприємства залежно від рівня індустріалізації країни [74].

Дослідженням інвестиційної поведінки підприємства займаються і сучасні економісти, зокрема: Дж. Брейлі, У. Шарп, А. А. Пересада, І. О. Бланк, М. Ігошин, М. П. Денисенко, В. Г. Федоренко, Г. А. Маховикова, В. Е. Кантор, Д. М. Черваньов та ін.

Динаміка інвестицій є тим фундаментальним параметром відтворювального процесу, який відображає загальну пропорцію, в якій суспільство розподіляє доступні йому ресурси між поточним споживанням й задачами свого виживання у майбутньому. З точки зору відтворювальної функції у інвестиційному процесі можна виділити такі задачі: забезпечувати заміщення спрацьованих чинників виробництва й тим самим підтримувати стабільність надходження в господарський обіг насамперед відтворювальних ресурсів, а також створювати нові можливості збільшення реального багатства.

Природно, що виконувати вказані функції інвестиції можуть виключно за наявності відповідного інвестиційного потенціалу. Але сьогодні ми зіткнулися із ситуацією, коли у більшості вітчизняних

підприємств цей потенціал майже відсутній. У зв'язку з цим виникає надактуальна задача, яка полягає в тому, щоб, з одного боку, побудувати надійну інвестиційну систему формування потенціалу, а з іншого — забезпечити його безперервний розвиток у поєднанні з потоками різного відтворювального призначення на інноваційних засадах. Позитивні зрушення в даному напрямі залежать від наявності відповідного науково-практичного інструментарію щодо розбудови інноваційної моделі розвитку, про яку вже довгий час іде мова на різних рівнях національної економіки, і передусім, за умов впровадження в її структуру дієвого організаційного механізму інвестиційного оновлення вітчизняних підприємств.

На нашу думку, інвестиційний потенціал відображає вартісну характеристику інвестиційних можливостей та привабливості підприємства, що вимірюється сукупністю інвестиційних ресурсів і забезпечує задоволення матеріальних, фінансових, інтелектуальних потреб відтворення і розвитку капіталу. Він являє собою багатокомпонентну категорію. Рівень його розвитку дозволяє розширити внутрішні джерела інвестицій та підвищити рівень інвестиційної привабливості підприємства для зовнішніх інвесторів, що дозволить використовувати позикові джерела.

Провівши науково-методичний аналіз дослідженої проблематики, визначено основні фактори розвитку інвестиційного потенціалу [18]:

- 1) дохідність, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства у довгостроковому періоді;
- 2) економічний стан і перебування підприємства у визначеній фазі життєвого циклу;
- 3) обсяг та ефективність інвестицій, оскільки чим більший обсяг інвестицій та вищий рівень їх доходності, тим більшим є інвестиційний потенціал підприємства;
- 4) інвестиційну активність господарюючого суб'єкта, тобто діяльність підприємства щодо залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій та їх ефективного використання;
- 5) спроможність підприємства ефективно використовувати залучені у розвиток підприємства інвестиції, можливість підвищувати їх ефективність;
- 6) зростання віддачі відносин власності, збільшення прибутку підприємства та його працівників, що дозволяє підвищити якість людського капіталу;
- 7) стан і розвиток внутрішнього та зовнішнього інвестиційного середовища. Чим більш вона сприятлива, тим більше є передумов для зростання інвестиційного потенціалу підприємства. Ін-

вестиційне середовище характеризується обсягом та структурою мобілізованих і використовуваних потенційних та реальних інвестицій з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Названі фактори зростання інвестиційного потенціалу підприємства впливають на нього комплексно і взаєв'язано. Таким чином, ефективний розвиток інвестиційного потенціалу підприємства передбачає врахування таких принципів:

- розгляду підприємства як відкритої системи;
- базових стратегій операційної діяльності підприємства;
- підприємницького стилю стратегічного управління;
- відображення інвестиційних переваг підприємства перед конкурентами;
- використання результатів технологічного процесу в інвестиційній діяльності;
- орієнтації на врахування рівня інвестиційного ризику в процесі прийняття стратегічних рішень;
- відображення альтернативності стратегічного інвестиційного вибору.

Зростання інвестиційного потенціалу базується на розширенні напрямів інвестиційної діяльності підприємства. В результаті збільшення обсягів виробництва, оновлення та якісного вдосконалення виробничого потенціалу, необоротного капіталу підприємства, підвищення технологічного рівня виробництва та його обслуговування відбувається зростання інвестиційного потенціалу, що сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємства. Темпи приросту інвестиційного потенціалу залежать від залучених інвестицій і ефективності його використання.

Розвиток потенціалу відображає тенденції довгострокової ефективності формування інвестиційного потенціалу. В свою чергу, саме розширення обсягів інвестиційного потенціалу визначає його використання та структуру. Таким чином, розвиток інвестиційного потенціалу підприємства відображає не тільки його поточний стан, але й перспективи розвитку підприємства з урахуванням впливу на нього можливостей зовнішнього середовища, ризику і загрози інфляції.

Управління розвитком інвестиційного потенціалу залежить від багатьох критеріїв, а саме: від інвестиційної поведінки (опосередковує вибір інвестиційних проектів, характер і ризик прийняття інвестиційних рішень), інвестиційної активності (дозволяє кількісно оцінити споживання інвестиційного потенціалу в основному та оборотному капіталі у розрахунку на одного працівника і загальних витрат на виробництво), інноваційної активності (виражена

через обсяг вкладень у НДДКР, реалізацію інноваційної продукції, розмір капіталізованого НДДКР-активу, який збільшує балансову оцінку власного капіталу), від економічного зростання (відображає кількісну зміну значень модифікованої рентабельності інвестиційних ресурсів, фінансової рентабельності, чистого приведенного доходу, вартості підприємства, економічної доданої вартості та рівня капіталізації підприємства). Таким чином, інвестиційна поведінка підприємства формує систему його мотивації до інвестування на всіх етапах життєвого розвитку. Основними економічними мотивами інвестиційної діяльності є очікуваний рівень інвестиційного прибутку, зіставлений з нормою відсотка на кредитному ринку, вартість капіталу, ринкова вартість підприємства [10].

Функціонування інвестиційного потенціалу залежить від інвестиційної активності підприємства та напрямів його інвестиційної діяльності. Загалом, слід виділити чотири основні типи функціонування інвестиційного потенціалу підприємства, які залежать від напрямку, розміру, обсягів інвестування у попередніх роках.

Просте або звужене відтворення активів підприємства — інвестиційний потенціал підприємства малий і недостатній для забезпечення розширеного відтворення. Його використання спрямовано на проведення ремонтів обладнання та заміну зношених активів. Важливою причиною інвестування є зміна вимог зовнішнього середовища. Основне джерело формування інвестиційного потенціалу за такої моделі — власні ресурси, зокрема амортизаційний фонд. При цьому підприємство ризикує втратити свої конкурентні переваги та знизити ринкову вартість.

Часткова або повна модернізація активів підприємства — інвестиційний потенціал підприємства достатній для оновлення технології, підвищення якості продукції, проведення поточних операцій, завершення раніше розпочатих проектів. Цей тип орієнтується на забезпечення короткострокових потреб і ринкової стратегії підприємства. Основним джерелом інвестиційного потенціалу є власні ресурси, а саме прибуток. Проте до фінансування значних стратегічних проектів залучаються позикові кошти, зокрема через банківські кредити та лізинг. Результатом функціонування даного типу інвестиційного потенціалу є збереження конкурентних переваг і вартості підприємства.

Динамічне розміщення активів — використання інвестиційного потенціалу забезпечує розвиток підприємства за стратегічними напрямками діяльності. Вибір проектів інвестування відбувається відповідно до вартісного управління та аналізу. Між стратегічними бізнес-одинацями в середині підприємства відбувається

конкурентна боротьба за можливість використання інвестиційного потенціалу, що балансує інвестиційні потреби підприємства з фінансовими можливостями. Структура інвестиційних ресурсів підприємства оптимізована згідно з критерієм максимізації вартості підприємства або мінімізації вартості капіталу. Результатом використання запропонованої моделі є створення нових конкурентних переваг і зростання ринкової вартості підприємства.

Портфельне стратегічне інвестування — інвестиційний потенціал підприємства забезпечує реалізацію стратегії його розвитку і передбачає взаємоузгодженість та зумовленість інвестиційної стратегії з інноваційною і виробничою. Використання цього типу забезпечує підприємству довгострокові лідируючі позиції на ринку, стійке зростання вартості. Ефективність портфельного стратегічного інвестування проявляється у створенні стратегічних компетенцій, які можуть принести синергетичний ефект підприємству за різними бізнес-напрямами.

Серед наведених типів функціонування інвестиційного потенціалу пріоритетні позиції займає портфельне стратегічне інвестування. Його основною особливістю є побудова на засадах вартісно-орієнтованого управління. Воно найбільш розповсюджене для підприємств світового рівня, які мають можливість використовувати та залучати новітні управлінські досягнення.

Процес управління розвитком інвестиційного потенціалу передбачає його розгляд через призму трьох складових: інновації, фінансів і стратегії. Вони є взаємозалежними і безпосередньо впливають не тільки на зростання обсягів інвестиційного потенціалу, але й на його ефективне функціонування. Інновації: створення нових галузей у вільних ринкових нішах або у тих, які формують нові потреби споживачів; пошук і захоплення недооцінених на ринку підприємств, їх перепідготовка та продаж для забезпечення фінансового грошового потоку в перспективні напрями діяльності; інноваційні прориви завдяки інвестуванню у науково-дослідні роботи, високо-ризикові проекти; впровадження набутих знань і досвіду у нові проекти та напрями. Фінанси: збалансування інвестиційних витрат і джерел їх покриття; контроль бюджетів інвестиційних витрат; розробка інвестиційних пропозицій за перспективними бізнес-напрямами; динамічне розміщення ресурсів як за існуючими, так і за новими напрямами. Стратегія: виділення напрямів та інвестування в них за критерієм створення стратегічних здібностей і ресурсів; аналіз можливостей використання стратегічних здібностей та врахування синергетичних ефектів; розвиток стратегічних здібностей, які дозволяють зайняти лідируючі позиції в майбутньому.

В умовах ринкової економіки інноваційна діяльність перетворюється в один з ключових факторів забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства та поліпшення кінцевих фінансових результатів його діяльності. Таким чином, розвиток і ефективність використання інвестиційного потенціалу забезпечується лише у взаємозв'язку із інноваційним потенціалом підприємства. Основою будь-якого розвитку є прогресивне функціонування системи взаємозв'язків між елементами. Визначаючи взаємозв'язок інноваційного розвитку та інвестиційного потенціалу, необхідно зазначити, що збільшення інвестування в інноваційний розвиток сприяє зростанню обсягів виробництва та прибутку, який і є основним джерелом формування інвестиційного потенціалу підприємства.

Слід підкреслити, що рівень інноваційного розвитку українських підприємств низький. Основна причина цієї ситуації полягає в обмеженості фінансовими ресурсами. У 2009 р. інноваційною діяльністю займалося лише 17,5 % промислових підприємств, з них 10,7 % підприємств купували передове машинне обладнання та придбали програмне забезпечення для створення нових або суттєво вдосконалених продуктів і процесів, 2 % — здійснювали навчальну підготовку персоналу для інноваційної діяльності, 2,3 % — виконували внутрішні НДР і 0,6 % — придбали зовнішні НДР, 0,5 % — займалися ринковим упровадженням інновацій (з урахуванням ринкового дослідження та рекламної діяльності) та 1,4 % підприємств іншими роботами для використання нових продуктів.

Стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу підприємства повинен передбачати ефективне управління процесом упровадження сучасних наукових досягнень у практику господарювання, який реалізується через інноваційну діяльність.

Фінансова складова розвитку інвестиційного потенціалу підприємства передбачає не тільки обмеження та визначення можливого обсягу фінансових ресурсів, але й проведення їх моніторингу. Фінансовий моніторинг включає оцінку результатів відхилень від запланованого використання інвестиційного потенціалу, аналіз доцільності продовження використання інвестиційного потенціалу в передбаченому форматі, розробку процедур реагування на відхилення. Його основними цілями є виявлення відхилень від запланованого використання інвестиційного потенціалу, визначення достатності джерел його забезпечення та накопичення принципів управління грошовими потоками.

Планування інвестиційного потенціалу надає підприємству додаткові можливості завдяки забезпеченню зв'язку між інвести-

ційними рішеннями, що приймаються, з цілями та стратегією його розвитку. Завдяки використанню інвестиційного потенціалу досягається збільшення доходів підприємств, а отже, розширення внутрішніх джерел інвестицій, зростання надійності і привабливості для зовнішніх інвесторів.

Інвестиційна стратегія розробляється відповідно до загальної стратегії підприємства і підпорядкована фінансовій стратегії та фінансовим обмежувачам. Підтримуючим механізмом забезпечення побудови технології формування та розвитку інвестиційного потенціалу є функціонування центрів інвестицій на підприємстві. Задача центрів інвестицій на підприємстві — визначити інвестиційні пріоритети, пов'язані з підвищенням вартості.

Визначення на підприємствах центрів інвестицій можливе через перехід до матричної структури управління, що дозволяє підприємству перейти від традиційних методів розробки інвестиційних програм до методів планування «зверху-вниз», що в свою чергу, сприяє аналізу і встановленню стратегічних інвестиційних проектів. Центру інвестицій підпорядковані як поточні інвестиційні проекти, так і стратегічні та інноваційні. Функціонування центрів інвестицій забезпечує встановлення порядку взаємодії між службами різних рівнів управління. В системі внутрішніх нормативних документів підприємства (положеннях, посадових інструкціях) фіксується розподіл функцій, зобов'язань, мотиваційного механізму. Центри інвестицій розробляють вимоги до створення форм управлінського обліку, що дозволяють виділяти та калькулювати витрати «попроектно».

До компетенції менеджерів центру інвестицій входить розміщення капіталу за нижчими центрами відповідальності, відбір інвестиційних пропозицій і формування портфеля інвестиційних проектів. Центр оцінює економічну ефективність і стратегічну доцільність збереження існуючого портфеля напрямів діяльності та формування нових. Це — рівень фінансової структури підприємства, що визначає стратегічні напрями розвитку.

Головне завдання менеджерів при організації функціонування інвестиційного потенціалу підприємства підлягає не тільки в максимально можливому розподілі залучених ресурсів, але й у виборі тих напрямів інвестування, які забезпечували б вищу віддачу порівняно з альтернативними варіантами інвестування з урахуванням рівня ризику на ринку.

Встановлення цілей розвитку інвестиційного потенціалу пов'язано зі стадією життєвого циклу підприємства [56]. Так, основна мета інвестиційної діяльності на стадії «зародження» під-

приємства — забезпечення достатнього обсягу первісних реальних інвестицій у формі капітальних вкладень для впровадження бізнесу. На стадії «дитинство-юність» спостерігається розширення реального інвестування та початок фінансового. На стадії «рання зрілість» спостерігається використання інвестиційного потенціалу на поглинання конкурентів, а також розширення обсягу реальних інвестицій. Результатом цих процесів є зростання ринкової вартості підприємства. На стадіях «остаточна зрілість» і «старіння» інвестиційна діяльність забезпечує збереження необхідного обсягу виробництва, технічного переозброєння, відбувається мобілізація внутрішніх резервів розвитку. В цей час важливим є своєчасний перехід до стадії «відродження», яка передбачає великомасштабне реальне інвестування, пов'язане з різними формами диверсифікації діяльності.

За даними аналізу організаційної складової інвестиційного потенціалу сучасних українських підприємств визначено чинники, що стримують його розвиток, у тому числі відсутність мотиваційного механізму для менеджерів різних рівнів управління, слабкість корпоративного управління та нерозуміння наслідків впливу факторів.

Досвід використання інвестиційного потенціалу підприємств показує, що підвищення його ефективності залежить від створення адаптованої організаційної структури управління, яка забезпечувала б інноваційний розвиток підприємства. Під організаційним забезпеченням розвитку інвестиційного потенціалу підприємства розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних елементів (принципів, методів управління, організаційних форм, норм і нормативів), а також спеціальних функцій управління, спрямованих на досягнення цілей, пов'язаних із забезпеченням постійного розвитку інвестиційного потенціалу на основі встановлення оптимальних параметрів його обсягу і структури, ефективного використання автоматизації, забезпечення мотивації персоналу.

Використання запропонованого організаційно-економічного механізму в процесі розвитку інвестиційного потенціалу створює основу для забезпечення високих темпів його нарощування, що дозволяє підприємству в повному обсязі реалізувати його цілі та задачі.

Таким чином, управління інвестиційним потенціалом, орієнтоване на його розвиток, передбачає:

— виявлення інвестиційних пріоритетів і використання інвестиційного потенціалу відповідно до стратегічного розвитку підприємства;

— розробку інвестиційних проектів з урахуванням можливості нарощування вартості за рахунок фінансової синергії та управлінської гнучкості;

— побудову управлінської системи, яка охоплює моделі, техніку, компетенції, що сприяють зростанню вартості за рахунок інтеграції виробничого, інвестиційного та інноваційного потенціалу.

2.3. Формування інноваційного потенціалу підприємства на компетентнісній основі

В умовах глобального економічного середовища, яке характеризується постійно зростаючим рівнем конкуренції, однією з умов формування конкурентної стратегічної перспективи підприємства стає його інноваційна активність. Підприємства, що формують свою стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, мають більшу вірогідність зберегти і підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Згідно з думкою Н. Чухрай [136, с. 58], «інноваційний розвиток підприємства не тільки передбачає здійснення інноваційної діяльності в одній вузькій сфері (наприклад, науково-технічній), але й охоплює всі напрями діяльності підприємства, зокрема, управління, маркетинг, менеджмент персоналу, фінанси, логістику тощо». Перехід суб'єктів господарювання на інноваційний шлях розвитку передбачає наявність певного інноваційного потенціалу як основи цього розвитку. Такий суб'єкт може розвиватися інноваційним шляхом, лише володіючи певним інноваційним потенціалом, необхідним для реалізації ринкових можливостей. Розмір та елементний склад інноваційного потенціалу тісно пов'язані з визначенням стратегії розвитку підприємства та поточним управлінням інноваційної діяльності.

Категорію «інноваційний потенціал» можна розглядати на різних рівнях узагальнення: інноваційний потенціал країни, регіону, галузі, підприємства; вона уточнювалася в процесі методологічних, теоретичних і емпіричних досліджень і отримала свій розвиток з початку 80-х років. Останнім часом це поняття знаходить все більше поширення, з'явилися самостійні дослідження, присвячені аналізу різних аспектів цієї дефініції. Проте, незважаючи на те, що терміни «інноваційно-інвестиційний потенціал», «інноваційний

потенціал» в останні роки все частіше стали використовуватися сучасними вітчизняними та зарубіжними економістами, їх чіткого визначення ще не вироблено. Більшість дослідників концентрують свою увагу на вивченні окремих аспектів інноваційного потенціалу. Тому існують специфічні визначення, які мало співвідносяться між собою. Новизна і нерозробленість поняття зумовлюють неточність при визначенні сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства, що може призвести до помилок при його оцінці, аналізі та формуванні і, як наслідок, до незбалансованого розвитку і неефективного використання. Аналіз економічних аспектів поняття «інноваційний потенціал» виявляє широкий спектр підходів до його вивчення. На сьогодні не існує єдиного уявлення про економічну сферу, яка фіксується в даному понятті. При дослідженні сутності інноваційного потенціалу необхідно підходити як до економічної категорії, що є ієрархічно організованою системою понять, які знаходяться в різній ступені наближення до сутності потенціалу. При цьому в понятті, що розглядається, розкривається сукупність логічно субординованих та координованих категорій залежно від економічних відносин, які вони відображають, що і характеризує багаторівневу сутність інноваційного потенціалу.

Аналіз існуючих теоретичних напрацювань свідчить про широкий спектр підходів до визначення сутності категорії «інноваційний потенціал» підприємства. Найбільш поширеними та обґрунтованими слід вважати ресурсний, функціональний та змішаний підходи. Проте необхідно підкреслити, що розгляд інноваційного потенціалу лише як до сукупність ресурсів і можливостей їх використання є недосконалим. Таке уявлення про нього не враховує цільові характеристики даної категорії [78]. Використання ресурсів завжди цілеспрямоване і певним чином організоване для реалізації стратегічних потреб суб'єктів господарювання (цілями інноваційної діяльності може бути виживання підприємства, збереження долі ринку, експансія на ринок, збільшення прибутку тощо). З урахуванням цього інноваційний потенціал підприємства можна визначити як сукупність взаємозв'язаних інноваційних ресурсів та умовозабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [23, с. 23].

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства — це інтегральна характеристика комплексу економічних ресурсів, поточних і майбутніх здатностей та можливостей економічної сис-

теми здійснювати цілеспрямовану інноваційну діяльність через трансформацію сукупності ресурсів з урахуванням системи внутрішніх і зовнішніх факторів. Тобто інноваційний потенціал підприємства являє собою певне сполучення ресурсів, можливостей та компетенцій в інноваційній діяльності.

Термін «компетенції підприємства» доцільно визначити у двох площинах [22, с. 24]: для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності (або компетентність як така) і для позначення відповідності вимогам до виконання певного виду робіт або реалізації певного напрямку діяльності (чи конгруентність). Тож, компетенції підприємства (організації) — це невід’ємна складова стратегічних активів сучасного підприємства, яка відображає комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що у поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати та підтримувати конкурентні переваги і збільшувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні. Профіль компетенцій сучасного підприємства складається з п’яти рівнів: 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції); 2) ролей, що виконують члени колективу у групах при здійсненні господарської діяльності (рольові компетенції); 3) виконання певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції); 4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції); 5) неповторності та відмінності підприємства (ключові компетенції). Професійні й рольові компетенції утворюють рівень особистісних компетенцій; функціональні, стратегічні та ключові компетенції становлять рівень компетенцій організації.

Під комплексом економічних ресурсів ми маємо на увазі кадрові, науково-технічні, виробничо-технологічні, фінансові детермінанти; під «можливостями» розуміється, що ІПП — це відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке також суттєво впливає на рівень інноваційного потенціалу (можливості попиту, нестабільність економічного середовища, відсутність єдиної державної політики тощо).

Такий підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) дає можливість:

- перш за все характеризувати ІПП як складну категорію, що включає сукупність «ресурсів», «можливостей» і «компетенцій» економічного суб’єкта для здійснення інноваційної діяльності;
- характеризувати ІПП як відкриту систему, яка об’єктивно реагує на зміну зовнішнього середовища;

• визначити інноваційний потенціал не як статичний показник, а як динамічну категорію.

Компетенції повинні формуватися, будуватися таким чином, щоб за допомогою інноваційної стратегії підприємство могло досягти своїх стратегічних цілей. Однією з головних функцій інноваційного потенціалу є саме формування нових компетенцій (у тому числі ключових), переміщення існуючих, їх нова конфігурація.

Специфіка функціонування підприємств різних галузей накладає відбиток на їх інноваційну діяльність. Виходячи з цього, можна класифікувати інноваційний потенціал за такою ознакою, як інтенсивність інноваційних змін, які притаманні організації.

Продуктові інновації								
Процесні інновації								
Ринкові інновації								
	Інновації нульового порядку (ретенування вихідних властивостей)	Інновації першого порядку (кількісна зміна)	Інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни)	Інновації третього порядку (адаптаційні зміни)	Інновації четвертого порядку (новий варіант)	Інновації п'ятого порядку («нове покоління»)	Інновації шостого порядку (новий «вид»)	Інновації сьомого порядку («новий «рід»)
	ІП порогового рівня							
	ІП підтримуючого рівня							
	ІП базового рівня							

Рис. 2.6. Класифікація інноваційного потенціалу залежно від інтенсивності інноваційних змін на підприємстві

Інноваційний потенціал базового рівня притаманний підприємствам, комерційним результатом діяльності яких є іннова-

ційний продукт чи інноваційні послуги, які можуть бути реалізовані у вигляді нових технологій, інформаційних програм тощо, захищених відповідними патентами, ліцензіями та іншими формами захисту авторських прав. Це вимагає від підприємства побудови всіх сфер діяльності навколо інноваційного процесу, який є базовим і визначає логіку побудови всіх інших бізнес-процесів підприємства. Успішна діяльність таких підприємств можлива лише за умови наявності всіх елементів інноваційного потенціалу.

ІІ підтримуючого рівня характерний для підприємств, які торгують кінцевим продуктом, якому притаманне періодичне оновлення характеристик, що мають для споживача ключове значення. Це не вимагає від підприємства проведення повного циклу інноваційного процесу, дозволяючи зосередити свої зусилля на розробці та впровадженні інновацій з метою вдосконалення ключових характеристик своїх кінцевих продуктів або послуг. Інноваційний потенціал концентрується на певному «симбіозі» створення інновацій усередині компанії та спроможності освоєння зовнішніх інновацій.

ІІІ порогового рівня характерний для підприємств, у вартості продукції яких інновації мають дуже незначну частку. Такі підприємства не потребують значних інвестицій у формування ІІ і обмежуються купівлею інноваційних продуктів на стороні (як правило, такі інновації стосуються адаптаційних заходів, викликаних змінами у зовнішньому середовищі функціонування). Тому ІІІ таких підприємств полягає у вмінні організації швидко й ефективно впровадити інновації у господарську діяльність.

Відповідно до наведеної класифікації можна зробити висновок, що і напрями формування компетенцій будуть різні. Для підприємств першої групи інноваційний потенціал буде спрямовано на формування ключових компетенцій організації, які зосереджені в сфері створення інноваційного продукту; для підприємств другої групи — переважно на формування рольових компетенцій; для підприємств третьої групи — на володіння функціональними компетенціями.

Інноваційна стратегія, як і будь-яка функціональна стратегія, має бути узгодженою з базовою стратегією та відповідно з ними необхідно формувати інноваційний потенціал. Для будь-якого підприємства постає питання про напрями формування, масштабність і глибину зміни елементів інноваційного потенціалу, адже стратегічні цілі, а відповідно і ступінь інноваційної активності підприємств є різними.

Наступальна інноваційна стратегія розробляється для реалізації загальної стратегії зростання і притаманна фірмам, що праг-

нуть до ринкового та технічного лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів. Для її реалізації важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу, яка могла б не тільки створювати власні нові продукти, але й удосконалювати вже існуючі. За інтенсивністю змін передбачається впровадження інновацій від першого до сьомого порядку, що вимагає активного, безперервного формування всіх складових інноваційного потенціалу (табл. 2.3). Відповідно підприємства, які проводять наступальну стратегію, повинні формувати, а надалі і реалізовувати базовий інноваційний потенціал, який дозволить формувати і зберігати ключові компетенції.

Загальна стратегія стабілізації (спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на вже існуючих ринках) включає захисну інноваційну стратегію. Вона дозволяє уникати надмірного ризику, оскільки фірми впроваджують інновації вже після фірм-піонерів, упевнившись в їх перспективності. Як правило, фірми, що використовують подібну стратегію, поліпшують виведену інновацію, що дає змогу вивести її на інші ринки, використовувати в інших сферах, за новим призначенням. Удосконалення інновацій потребує досить значних зусиль у науково-дослідній сфері. Тож для проведення захисної стратегії передбачається формування інноваційного потенціалу підтримуючого рівня.

Залежна стратегія розробляється в межах загальної стратегії стабілізації. Характер змін залежить від «батьківської» фірми, для якої «залежні» фірми виконують субпідрядні роботи [114, с. 204]. Подібні фірми не проводять самостійний інноваційний пошук, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкості пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту. При такій стратегії зазвичай, не передбачається формування високого інноваційного потенціалу, зусилля повинні бути спрямовані на формування компетенцій у сфері операційної діяльності, логістики тощо.

Якщо підприємство проводить традиційну інноваційну стратегію, яка не передбачає значних технологічних змін і за інтенсивністю змін передбачається впровадження інновацій не вище четвертого порядку, то відповідно і формування інноваційного потенціалу не передбачатиме значних фінансових вкладень у НДДКР, а інноваційна діяльність буде спрямована лише на вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції: зусилля компанії будуть зосереджені на формуванні маркетингових, трудових, управлінсько-інфраструктурних та інформаційних складових (табл. 2.3) інноваційного потенціалу.

Таблиця 2.3

**ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА [136, с. 39]**

Матеріальні ресурси		Інтелектуальний потенціал	
Основні засоби (технічна база інноваційної діяльності)	• Основне і допоміжне науково-дослідне обладнання. • Комп'ютерний парк. • Транспортні засоби. • Будівлі і споруди, передавальні пристрої. • Бібліотечний фонд	Нематеріальні активи	• Патенти. • Авторське право, право на дизайн. • Виробничі секрети (ноу-хау). • Товарні знаки, знаки обслуговування. • Гудвіл
	• Запаси, товари. • Векселі одержані. • Дебіторська заборгованість. • Поточні фінансові інвестиції. • Грошові кошти та їх еквіваленти. • Інші оборотні активи	Маркетингові ресурси	• Маркетинговий досвід. • Маркетинговий імідж. • Клієнтська база. • Прихильність споживачів. • Портфель замовлень. • Франшизні угоди. • Ліцензійні угоди. • Партнерські стосунки з контрагентами
Оборотні активи інноваційної діяльності		Управлінсько-інфраструктурні ресурси	• Корпоративна культура. • Концепції управління. • Комунікаційні мережі. • Інформаційні технології
		Трудові ресурси	• Освіта. • Рівень кваліфікації. • Професійні здібності. • Професійні навички. • Психометричні характеристики

Значення інноваційного потенціалу для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства вимагає пошуку нових шляхів його формування і розвитку. Управління формуванням ІІ підприємства дозволить закласти фундамент його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі та підвищити ефективність функціонування за рахунок формування компетенцій у ключових сферах його діяльності.

2.4. Системний підхід до управління економічною безпекою підприємства

Ефективне формування та підтримання необхідного рівня економічної безпеки підприємства стає можливим лише за умови використання системного підходу, коли всі засоби, методи і заходи, які використовуються, об'єднуються в єдиний цілісний механізм — систему управління економічною безпекою підприємства (СУЕБП), функціонування якої спрямовується на комплексний захист інтересів, видів діяльності, структурних підрозділів і ресурсів суб'єкта господарювання.

Незважаючи на високу теоретичну значущість та практичну необхідність розробки теоретико-методичних засад побудови СУЕБП, у науковій літературі не склалося єдиного, загальноприйнятого розуміння її змісту. Так, відомий російський фахівець у галузі економічної безпеки В. Ярочкін визначає систему безпеки фірми як «організовану сукупність спеціальних органів, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист підприємницької діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз» [143, с. 11—12].

Інший спеціаліст В. Мак-Мак вважає, що «структурними елементами системи безпеки підприємства є наукова теорія його безпеки, політика й стратегія безпеки, засоби й методи забезпечення безпеки і, нарешті, концепція безпеки підприємства» [77, с. 8].

З позицій загальносистемного підходу розглядають сутність СУЕБП О. Грунін і С. Грунін, Л. Шарий, В. Родачін та А. Сошніков. На думку О. Груніна і С. Груніна [39, с. 44], система безпеки підприємства — це «обмежена множина взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства й досягнення ним цілей підприємства». Елементами такої системи вони вважають

об'єкти і суб'єкти безпеки, механізм, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки підприємства.

Грунтуючись на засадах системної методології, Л. Шарий, В. Родачін і А. Сошніков СУЕБП визначають як «взаємопов'язану в єдину цілісність сукупність спеціальних охоронних органів (сил), напрямів, форм, методів та засобів протидії загрозам економічним інтересам підприємства» [137, с. 64]. В змістовному плані дану систему, на їх думку, характеризує комплекс управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів захисту підприємства від незаконних зазіхань, мінімізації або усунення його матеріальних і інших втрат.

Аналізуючи вищенаведені підходи, можна дійти висновку, що вони не суперечать, а швидше доповнюють та уточнюють один одного, розкриваючи зміст СУЕБП з різних методологічних позицій і з різним ступенем деталізації. Їх узагальнення дозволяє під СУЕБП розуміти сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів, що забезпечують формування та підтримання необхідного рівня економічної безпеки підприємства.

Основними складовими СУЕБП, на нашу думку, є об'єкти і суб'єкти безпеки, концепція, стратегія, політика та механізм забезпечення безпеки (рис. 2.7). Розглянемо вказані складові СУЕБП детальніше.

Об'єкт безпеки — це все те, на що спрямовані зусилля по забезпеченню безпеки. Багатогранність форм господарської діяльності підприємства дозволяє, перш за все, виділити такі основні види його об'єктів безпеки:

- окремі структурні підрозділи та власників підприємства;
- ті чи інші види ресурсів або майна підприємства (персонал, матеріальні і нематеріальні активи, фінансові кошти, інформацію тощо);
- окремі види діяльності (виробничу, комерційну, постачальницьку, інноваційну, фінансову, управлінську тощо) й процеси на підприємстві;
- інтереси підприємства в різних сферах його діяльності.

Поділ об'єктів безпеки на різні групи має дещо умовний характер, оскільки між їх окремими групами не існує неперехідних меж. Наприклад, безпека персоналу може забезпечуватися як загалом по підприємству, так і в межах певного підрозділу, інтереси підприємства можуть стосуватися як підприємства в цілому, так і певних видів його діяльності, окремих ресурсів чи підрозділів.

Крім того, для практичних цілей доречною є подальша деталізація наведених об'єктів безпеки, яка дозволяє на основі вияв-

лення характерних особливостей конкретних видів об'єктів безпеки та можливих загроз їм вдало комбінувати відповідні методи та засоби забезпечення їх економічної безпеки.

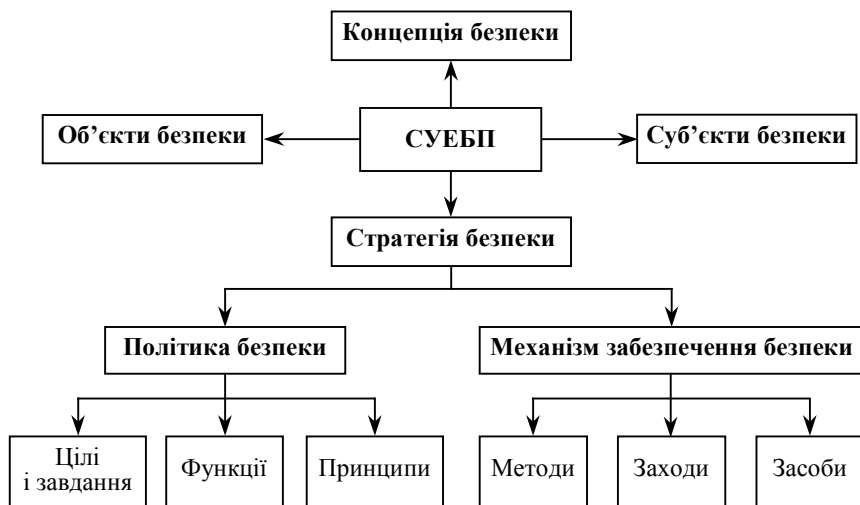


Рис. 2.7. Складові системи управління економічною безпекою підприємства

Суб'єктами безпеки є окремі фізичні або юридичні особи, які реалізують цілі, функції та завдання забезпечення економічної безпеки підприємства.

Формування і підтримання необхідного рівня економічної безпеки підприємства забезпечуються одночасно багатьма різними суб'єктами. Узагальнення наведених у спеціальній літературі класифікацій суб'єктів безпеки [39, с. 46; 9, с. 22—23; 50, с. 88 та ін.] дозволяє виділити, перш за все, дві основні їх групи: внутрішні і зовнішні суб'єкти безпеки (рис. 2.8).

До першої групи належать ті суб'єкти, які входять у структуру самого підприємства й вирішують завдання забезпечення його безпеки. До складу цієї групи включені спеціальні суб'єкти (служба безпеки, пожежна команда, рятувальна служба й ін.); напівспеціальні (юридичний відділ, фінансова служба, медична частина тощо); весь інший персонал, що також піклується про безпеку свого підприємства.

До другої групи суб'єктів належать ті, які перебувають поза межами підприємства і не підпорядковуються його керівництву.

Це, насамперед, — державні органи, які створюють умови забезпечення безпеки підприємства:

- законодавчі органи — приймають закони, що створюють правову основу діяльності щодо забезпечення безпеки на рівні держави, регіону, підприємства й особистості;
- органи виконавчої влади — проводять політику безпеки, що деталізує механізм безпеки;
- судові органи — забезпечують дотримання законних прав підприємства і його співробітників;
- державні інститути — здійснюють охорону кордону, митний, валютно-експортний, податковий контроль тощо;
- правоохоронні органи — ведуть боротьбу з правопорушеннями та злочинами.



Рис. 2.8. Суб'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства

Характерною рисою вказаних суб'єктів безпеки є їх покликання гарантувати безпеку всіх, без винятку, суб'єктів підприємництва, причому їх діяльність не може контролюватися окремими підприємствами.

Крім того, в ринковій економіці наявні й численні недержавні організації, які здатні, як правило, на платній основі надавати підприємству послуги у сфері забезпечення його економічної безпеки:

- науково-дослідні організації та освітні заклади (здійснюють наукові розробки в сфері економічної безпеки, підготовку спеціалістів необхідної кваліфікації, проводять консультації тощо);
- охоронні фірми (забезпечують охорону майна та ключових працівників підприємства);
- детективні агентства (проводять розслідування, виявляють суб'єктів протиправних дій щодо підприємства і його персоналу);
- аналітичні центри, інформаційні служби, консалтингові компанії (здійснюють, конкурентну розвідку моніторинг зовнішнього середовища підприємства, надають інші довідки інформаційного характеру, проводять діагностику рівня економічної безпеки підприємства, консультують керівництво підприємства з питань забезпечення його економічної безпеки тощо).

Криміналізація та тінізація господарського життя призвели до появи суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств, діяльність яких знаходиться поза правовим полем України. До таких відносяться нелегальні (кримінальні) структури. Як правило, ці суб'єкти за певну винагороду забезпечують захист підприємства від домагань, вимагань, нападів інших організованих злочинних груп, протидію конкурентам, захист особистої безпеки підприємця; улагоджують суперечки з партнерами, стягують борги з боржників, лобіюють інтереси підприємця на ринку та ін. З розвитком цивілізованих форм підприємницької діяльності роль вказаних суб'єктів у забезпеченні економічної безпеки підприємств України зменшуватиметься.

Система забезпечення економічної безпеки підприємства будується відповідно до розроблюваних стратегій безпеки. Під стратегією економічної безпеки підприємства розуміється сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня безпеки його функціонування в довгостроковій перспективі.

Ґрунтуючись на результатах досліджень, проведених Г. Клейнером, В. Тамбовцевим і Р. Качаловим [63, с. 79], а також

Л. Донець і Н. Ващенко [45, с. 55], залежно від спрямованості варто виділити, принаймні, три типи стратегій безпеки підприємства: пасивну, активну (превентивну) і компенсаційну:

1) **пасивна стратегія** передбачає необхідність раптово реагувати на реально виниклі загрози діяльності. Тобто в цьому випадку стратегія будується на основі принципу «загроза-відбиття». Створені (часто поспішно) для вирішення цього завдання підрозділи, служби, виділені сили й засоби можуть послабити або запобігти впливу загроз, однак цілком реальною є ситуація, коли підприємству буде нанесений збиток;

2) **активна (превентивна) стратегія**, орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення існуючих або можливих загроз і передбачає розробку заходів, спрямованих на усунення, ліквідацію виявлених загроз (якщо це можливо) або попередження (створення заслону) їх негативного впливу на об'єкти безпеки. Виділені для вирішення цього завдання фахівці, ресурси, сформовані підрозділи й служби дозволяють усвідомлено й цілеспрямовано проводити роботу з формування сприятливих умов підприємницької діяльності;

3) **компенсаційна стратегія** спрямована на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесеного збитку. Тобто останній допускається (виникає), однак він компенсується діями, які передбачаються відповідною стратегією. Цілком очевидно, що така стратегія може вважатися прийнятною лише тоді, коли передбачуваний збиток є незначним або якщо немає можливості реалізувати стратегію першого і другого типів. Реалізація розробленої стратегії безпеки відбувається за рахунок політики безпеки, якої дотримується суб'єкт господарювання.

Політика безпеки підприємства характеризує основні орієнтири, узагальнюючі цілі, завдання та дії в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства.

Головною **метою** функціонування СУЕБП є забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Досягнення цієї мети, на думку С. Груніна та О. Груніна [39, с. 41], вимагає від суб'єктів безпеки виконання таких основних **завдань**:

- виявлення реальних і прогнозування потенційних небезпек та загроз;
- знаходження способів їх попередження, ослаблення або ліквідації наслідків їх впливу;
- знаходження сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства;

• організація взаємодії з правоохоронними і контролюючими органами з метою попередження й припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів суб'єкта господарювання;

• створення власної служби безпеки підприємства та ін.

Виконання зазначених завдань реалізується за допомогою реалізації множини функцій управління економічною безпекою. До найбільш значущих з них варто віднести прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і загроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства і його персоналу, збереження його майна, створення сприятливого конкурентного середовища, ліквідацію наслідків нанесеного збитку тощо.

Висока ефективність функціонування СУЕБП, тобто виконання покладених на неї завдань та функцій, досягається відповідністю її побудови певним **принципам**, що виражають основоположні правила, вимоги до її формування та функціонування і відображають вітчизняний і зарубіжний досвід успішного вирішення завдань у сфері забезпечення безпеки підприємницької діяльності.

Серед науковців не склалося єдиної, взаємоприйнятної точки зору щодо переліку й конкретного змісту принципів економічної безпеки підприємства. З одного боку, це спричинено різницею у методологічних позиціях окремих авторів, а з іншого — складністю і багатогранністю самої проблеми забезпечення економічної безпеки, яка не дозволяє однозначно і вичерпно охарактеризувати правила та вимоги щодо її вирішення.

Узагальнення позицій окремих авторів [143, с. 11—13; 77, с. 9—10; 39, с. 41—43; 62, с. 41—42; 113, с. 111—113] дозволяє, перш за все, виокремити такі принципи побудови і функціонування СУЕБП (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЕБП

№ з/п	Принципи	Зміст принципу
1	<i>Законність</i>	Діяльність щодо забезпечення безпеки підприємства має здійснюватися на основі чинного законодавства й не суперечити йому
2	<i>Пріоритет заходів попередження (своєчасність)</i>	Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона могла на ранніх стадіях виявляти різні деструктивні чинники, вживати заходів щодо запобігання їхньому негативному впливу й нанесенню збитків підприємству

Продовження табл. 2.4

№ з/п	Принципи	Зміст принципу
3	<i>Комплексність, або системність</i>	Для забезпечення безпеки використовуються всі наявні в розпорядженні підприємства можливості і засоби. Кожен працівник повинен у межах своєї компетенції брати участь у забезпеченні безпеки підприємства
4	<i>Безперервність</i>	Формування системи економічної безпеки має забезпечувати постійно діючий захист інтересів підприємства в умовах ризику та загроз підприємства
5	<i>Плановість</i>	Діяльність щодо забезпечення безпеки організується на основі єдиного задуму, викладеного в стратегії й конкретних планах за окремими напрямками і підвидами безпеки. Принцип вносить організованість у функціонування системи безпеки. Він дозволяє кожному учасникові процесу діяти логічно, послідовно, чітко виконуючи покладені на нього обов'язки
6	<i>Взаємодія і координація</i>	Здійснення заходів безпеки повинно відбуватися на основі чіткої взаємодії і координації зусиль усіх необхідних підрозділів підприємства, а також встановлення необхідних зв'язків із зовнішніми організаціями
7	<i>Спеціалізація</i>	Для розробки та впровадження заходів і засобів безпеки мають використовуватися спеціалізовані організації та фахівці, котрі найбільш підготовлені до конкретного виду діяльності з гарантування безпеки, мають досвід практичної роботи і, якщо це необхідно, державну ліцензію на право надання послуг у даній сфері. Експлуатацією технічних засобів і реалізацією заходів безпеки мають займатися професійно підготовлені працівники служби безпеки
8	<i>Обґрунтованість</i>	Пропоновані заходи та засоби забезпечення безпеки мають базуватися на сучасному рівні розвитку науки і техніки, бути обґрунтованими з точки зору заданого рівня безпеки і відповідати встановленим вимогам та нормам
9	<i>Достатність</i>	Застосування таких засобів і заходів безпеки, які були б достатніми для протидії загрозам чи небезпекам
10	<i>Диференціація заходів і засобів безпеки</i>	Вибір необхідних заходів і засобів для подолання негативного впливу загроз відбувається залежно від характеру загрози й ступеня важкості наслідків її реалізації
11	<i>Активність</i>	Захист інтересів підприємства повинен здійснюватися з достатнім ступенем наполегливості з широким використанням маневру силами і засобами забезпечення безпеки та нестандартними заходами захисту

Закінчення табл. 2.4

№ з/п	Принципи	Зміст принципу
12	<i>Централізація управління</i>	Відносно самостійне функціонування системи безпеки з єдиними організаційними, функціональними і методичними принципами, з централізованим управлінням її діяльністю
13	<i>Надійність або рівномірність</i>	Ділянки всіх рубежів, що захищають зону безпеки підприємства, повинні бути однаково міцні з точки зору вірогідного виникнення загрози. Якщо в рубежі є слабкі, мало захищені місця, то жодні ефективні заходи на решті ділянок не захистять ці зони безпеки
14	<i>Поєднання гласності й конфіденційності</i>	Система основних заходів безпеки повинна бути відома всьому персоналу підприємства з метою їх постійного виконання. Водночас низка способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинна бути законспірована й відома вузькому колу фахівців
15	<i>Вдосконалення</i>	Удосконалення заходів і засобів безпеки на основі власного досвіду, появи нових технічних засобів з урахуванням змін у методах і засобах розвідки та промислового шпionажу, нормативно-технічних вимог, накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду
16	<i>Економічна доцільність</i>	Система безпеки повинна бути вибудована таким чином, щоб витрати на її забезпечення стали економічно доцільними, а величина витрат — оптимальною й не перевищуючою той рівень, при якому втрачається економічний сенс їхнього застосування

Усі наведені в табл. 2.4 принципи є важливими для побудови ефективної СУЕБП. При цьому, звичайно, з урахуванням конкретних завдань їх перелік може бути значно ширшим. Разом з тим, пріоритетним слід вважати принцип комплексності. Його застосування дозволяє повністю охопити об'єкти безпеки всією сукупністю форм протидії і захисту від загроз (охороною, режимом, персоналом, документами тощо) на основі правових, організаційних і інженерно-технічних заходів. При цьому принцип комплексності, на думку В. Гапоненка, А. Безпалька та А. Власкова [30, с. 143], не слід трактувати вузько — лише як створення і підтримання захисту всіх аспектів діяльності вже існуючого підприємства від різноманітних реальних і потенційних загроз. Реалізація комплексного підходу повинна відбуватися ще на стадії заснування підприємства, внаслідок чого його організація та фінансово-господарська діяльність мають здійснюватися з ураху-

ванням забезпечення їх стійкості до можливих загроз як їх об'єктов'язкової якості.

Тобто комплексність безпеки передбачає необхідність урахування вимог безпеки, починаючи послідовно з етапу створення підприємства, складання статуту, найму персоналу до створення організаційної структури підприємства, побудови бізнес-процесів, розробки посадових інструкцій і завершуючи проведенням поточної фінансово-господарської діяльності.

Успішне втілення цілей, завдань і функцій безпеки відбувається за рахунок використання відповідного механізму.

Механізм управління економічною безпекою підприємства — це сукупність організаційно-економічних, правових та морально-психологічних методів, заходів і засобів, за допомогою яких суб'єкти впливають на об'єкти для досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених перед ними завдань.

Як вважає В. Мак-Мак [77, с. 15], серед існуючих засобів забезпечення безпеки варто, перш за все, виділяти технічні, організаційні, фінансові, кадрові, інформаційні, правові, інтелектуальні тощо. За їх допомогою вирішуються завдання щодо забезпечення безпеки підприємства. Наприклад, за допомогою технічних засобів, таких як відео- та радіоапаратура, загородження, охоронно-пожежні системи тощо вирішуються завдання спостереження за об'єктами. За допомогою організаційних заходів створюються спеціальні підрозділи, зони безпеки, пости, патрулі тощо. Фінансові засоби необхідні для придбання технічних пристроїв безпеки, утримання служби безпеки, підготовки кадрів, стимулювання праці й ін.

Переведені зі статичного в динамічний стан засоби безпеки стають **методами**, тобто прийомами, способами дії. Відповідно можна говорити про технічні методи (спостереження, контроль, ідентифікація тощо), організаційні (створення зон безпеки, режим, розслідування, встановлення постів, патрулів), інформаційні (складання детективами характеристик на працівників, обробка аналітичних матеріалів, ведення обліку конфіденційного характеру тощо), фінансові (матеріальне стимулювання працівників, котрі мають досягнення в забезпеченні безпеки, грошове заохочення інформаторів), правові (судовий захист законних прав та інтересів, сприяння правоохоронним органам тощо), кадрові (підбір, розстановка й навчання персоналу, що забезпечує безпеку підприємства, виховання) й інтелектуальні методи (патентування, сертифікація продукції, забезпечення захисту торгової марки тощо).

Узагальнення всіх наведених вище елементів СУЕБП відбувається в межах розроблюваної концепції економічної безпеки.

Концепція економічної безпеки підприємства — це офіційно затверджений письмовий документ, в якому відображено систему поглядів, ідей, цільових настанов, «пронизаних» єдиним визначальним задумом, провідною думкою щодо постановки і вирішення проблем забезпечення безпеки підприємства.

Змістовно концепція економічної безпеки підприємства, на думку О. Груніна та С. Груніна [39, с. 132—134], повинна охоплювати такі складові, як: опис проблемної ситуації в сфері безпеки підприємства; формулювання цілей і завдань управління економічною безпекою підприємства; побудова СУЕБП; створення методичного інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки; обґрунтування сил та засобів, необхідних для забезпечення економічної безпеки; розробка заходів, спрямованих на реалізацію концепції економічної безпеки; оцінювання ефективності застосовуваної концепції економічної безпеки

Формування необхідних кількісних та якісних параметрів вищенаведених складових СУЕБП, а також забезпечення раціональної взаємодії між ними на основі системного підходу стає запорукою успішного вирішення завдань досягнення і підтримання високого рівня економічної безпеки підприємства, що створює передумови для його ефективного поточного функціонування та успішного розвитку в майбутньому.

2.5. Управління потенціалом енергозбереження підприємств

Питання раціоналізації споживання енергетичних ресурсів з початком енергетичної кризи 70-х років ХХ ст. загострилося для окремих країн та світової економіки в цілому. На початку 1980-х років науковцями була розроблена та популізована парадигма кривої попиту «збереження» (Conservation Supply Curve Paradigm). Відповідно до неї способи господарювання і технології, що зменшують кількість необхідних паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР) для досягнення тих самих (або вищих) значень кінцевих результатів, «вивільняли» певну кількість ПЕР, збільшуючи таким чином їх пропозицію в системі національного господар-

ства. У кінці 80-х — на початку 90-х років минулого століття підприємства переробних галузей Західної Європи та США почали активно впроваджувати адаптовану до мікрорівня парадигму як реакцію на об'єктивну необхідність більш контрольованого використання енергетичних ресурсів. Виходячи з вищезазначеного, підвищення ефективності використання ПЕР може розглядатися як джерело економічного зростання країни та поліпшення показників діяльності окремих суб'єктів господарювання [149, с. 17].

На вітчизняних підприємствах станом на початок 2010 р. показник частки витрат на ПЕР у собівартості продукції становив від 10 до 90 %, зокрема: цементу — 34 %, продукції чорної металургії — 47, продукції деревообробної промисловості — 85 [127, с. 20]. Ураховуючи ситуацію очікуваного подальшого підвищення цін на енергоресурси у зв'язку з низькою забезпеченістю України власними первинними енергоресурсами (47—49 % [52]) і суттєвою залежністю їх постачання з-за кордону, а також із посиленням інтеграції національної економіки до світової, для українських підприємств системне управління енергозбереженням стає ресурсом забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках товарів і послуг. Важливим етапом комплексного підходу до менеджменту ПЕР є виявлення невикористаних технологічних, технічних та організаційних резервів підвищення показників використання ПЕР — потенціалу енергозбереження.

Питання енергоефективності, енергозбереження та управління ним на рівні національного господарства, галузі й окремого підприємства стало предметом уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: А. І. Амоша, В. В. Гришко, В. Джевонс, М. І. Іванов, Б. Ф. Зайцева, С. Каттер, М. П. Ковалко, В. В. Микитенко, В. Ренвік, М. В. Самойлов, Т. В. Сердюк, В. Г. Федоренко та ін. Однак окремі аспекти проблеми поліпшення ефективності використання ПЕР, на наш погляд, залишаються невисвітленими. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанню потенціалу енергозбереження за системного управління використання ПЕР на підприємстві, а також взаємозв'язку понять енергозбереження та енергоефективності, що є необхідним для його дослідження.

Для розкриття питання потенціалу енергозбереження слід визначитися з відповідним понятійним апаратом. Зокрема, важливим є розгляд понять енергоефективності, енергозбереження, управління енергозбереженням, їх взаємозв'язку і взаємозалеж-

ності (що через недостатню висвітленість у працях українських і закордонних науковців часто використовуються як взаємозамінні), а також безпосередньо потенціалу енергозбереження.

Поняття енергозбереження не відноситься до базових економічних категорій, хоч за характером власного розвитку, реальним станом та роллю максимально наближене до них. Воно є динамічним і відтворює модифікацію загальноекономічних категорій, фіксує здатність явищ та систем матеріального світу до доцільної економії та пов'язано з процесами розвитку, оптимізації й регуляції [81, с. 163].

Трактування енергозбереження у різних наукових джерелах дещо відрізняються. Так, Т. В. Сердюк визначає його як спосіб господарювання, що охоплює комплекс технічних, економічних, організаційних заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів і забезпечення зростаючої потреби в них переважно за рахунок їх економії [88, с. 2]; В. В. Микитенко — як діяльність, що спрямована на раціональне використання та економічне витрачання первинної та перетвореної енергії і природних енергетичних ресурсів у народному господарстві і реалізується з використанням технічних, економічних та інших методів [81, с. 163]. Білоруські вчені М. В. Самойлов, В. В. Паневчик та А. Н. Ковальов під енергозбереженням розуміють процес, за якого скорочується потреба в енергоресурсах й енергоносіях у розрахунку на одиницю кінцевого корисного ефекту. Це — не тільки економія енергії, але й забезпечення умов для її ефективнішого використання [90, с. 88]. Американські дослідники С. Каттер та В. Ренвік розглядають енергозбереження як процес використання енергетичних ресурсів у такий спосіб, щоб мінімізувати їх споживання та підвищити прибуток.

Ураховуючи ці та інші існуючі дефініції, можемо визначити енергозбереження як системну діяльність, спрямовану на досягнення економічно обґрунтованого значення ефективності використання ПЕР (енергоефективності). Енергоефективність при цьому є сукупністю показників, що відображають ефективність використання енергетичних ресурсів (наприклад, енергомісткість, витрати енергії на один метр корисної площі; ККД енергетичних установок, агрегатів, процесу тощо; коефіцієнт корисного використання палива й енергії підприємством та його підрозділами тощо).

Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що поняття «енергоефективність» та «енергозбереження» тісно пов'язані і взаємозалежні, але в теоретичному аспекті — не тотожні. Енер-

гозбереження — це організаційний процес, сфера діяльності управлінців, економістів, технічного персоналу, що забезпечує ефективне використання енергетичних ресурсів за допомогою різних управлінських інструментів, а енергоефективність — технічний показник, що відображає ефективність використання енергії у виробництві. Тобто енергозбереження є передумовою досягнення енергоефективності. Управління ним становить внутрішньо мотивований ініціативний вплив на діяльність підприємства для досягнення цілей енергозбереження. Логіку взаємозв'язку понять схематично зображено на рис. 2.9.

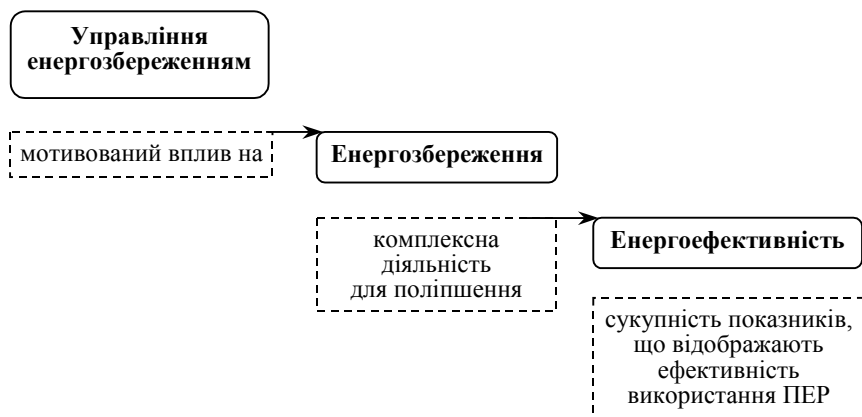


Рис. 2.9. Взаємозв'язок понять енергоефективності, енергозбереження та управління енергозбереженням

На основі трактувань поняття «потенціал», представлених у працях О. І. Абалкіна, В. М. Архангельського, В. Н. Белоусова, В. А. Котлова, Е. В. Левиної, О. І. Олексюка, І. М. Рєпіної, В. Г. Синиці, О. С. Федоніна та інших, а також з урахуванням наведеної в роботі дефініції «енергозбереження», пропонуємо визначити «потенціал енергозбереження» як сукупність нереалізованих технічних та організаційно-управлінських можливостей для досягнення максимально можливих показників ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів на підприємстві. Його визначення є важливою складовою системного управління використанням енергетичних ресурсів і відправною точкою для розробки та реалізації конкретних дій, спрямованих на підвищення показників енергоефективності.

Складовими потенціалу енергозбереження відповідно до змістовного наповнення даного поняття можна виокремити технічний та потенціал управління, які в своїй сукупності відображають можливості поліпшення ефективності використання ПЕР до рівня еталонного (рис. 2.10). Перший відображає гіпотетичний максимум енегоефективності за умови застосування реально існуючих найкращих зразків обладнання, техніки і технології, а другий — найудаліший досвід управління енергозбереженням.

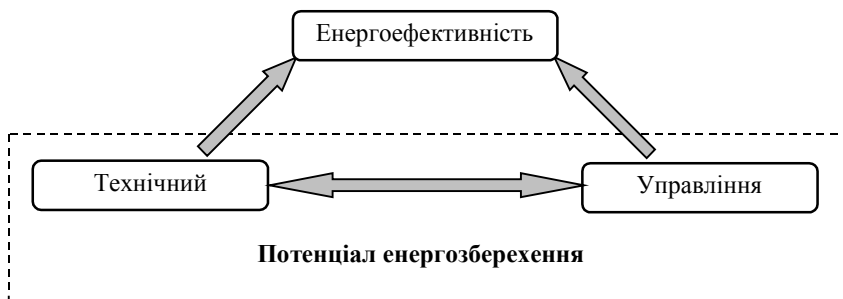


Рис. 2.10. Складові потенціалу енергозбереження підприємства

Для визначення потенціалу енергозбереження пропонуємо використання механізму бенчмаркінгу, який на основі постійного порівняння діяльності підприємства у сфері енергоспоживання з існуючим досвідом інших компаній чи структурних підрозділів дає змогу визначити резерви підвищення енергоефективності. Він передбачає оцінку енергоефективності, технічного та управлінського досвіду підприємства та порівняння їх з аналогічними еталонними показниками. Еталонними можуть бути реально досягнуті значення параметрів: інших компаній у тій самій галузі (зовнішній конкурентний бенчмаркінг), в інших галузях (зовнішній функціональний бенчмаркінг), різних підрозділів (функціональних, територіальних та ін.) однієї організації.

Визначення потенціалу енергозбереження передбачає ідентифікацію потенційно можливого поліпшення значень енергоефективності шляхом порівняння з еталонними (або середніми) показниками, визначення безпосереднього потенціалу енергозбереження зіставленням технічних характеристик підприємства (обладнання, технології) та досвіду управління з еталонними показниками для досягнення цього значення (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Загальний алгоритм визначення потенціалу енергозбереження

Як видно з рис. 2.11, для ідентифікації потенційно можливого поліпшення значень енергоефективності на підприємстві необхідно зібрати потрібну для аналізу інформацію, побудувати енергетичні баланси, розрахувати статичні та динамічні показники енергоефективності, порівняти їх з еталонними. Розглянемо детальніше кожен з цих етапів.

До необхідної інформації відноситься та, що відображає фінансово-економічні показники діяльності підприємства за певний період, його загальну виробничу й енергетичну характеристику. Після цього будуються енергетичні баланси підприємства різних видів, на основі яких підприємство визначає області найбільшого енергоспоживання, ідентифікує те обладнання й процеси, які потребують значних витрат енергетичних ресурсів.

Енергобаланси за видами споживання енергоресурсів (теплової, електричної енергії, окремих видів палива тощо) дозволяють визначити ступінь деталізації використання кожного виду енергоресурсів у технологічному процесі виробництва продукції, втрати і неефективне використання енергоресурсів та ін.; за виробничо-територіальним використанням енергоресурсів (цех,

структурний підрозділ, обладнання) — ідентифікувати найбільш енергоємних споживачів у структурі енергоспоживання підприємства і проводити подальші детальні обстеження енергомістких об'єктів; за цільовим використанням енергоресурсів (технологічні процеси, опалення, вентиляція тощо) — дослідити розподіл енергоресурсів за окремими напрямками споживання, встановити найвитратніші напрями діяльності підприємства; за сумарним енергоспоживанням — провести якісну і кількісну оцінку рівня енерговикористання за напрямками споживання.

Наступним кроком є розрахунок статичних та динамічних показників ефективності використання ПЕР. Набір показників варіюється залежно від специфіки галузі, однак релевантною для всіх виробничих підприємств є енергомісткість загальна та за видами енергоресурсів — теплової енергії й електроенергії, що визначається співвідношенням сумарних витрат паливно-енергетичних ресурсів (наприклад, тон умовного палива) і кінцевих результатів виробничої діяльності суб'єкта господарювання:

$$K_{\text{ен}}^{\text{п}} = \frac{A_{\text{сум}}^{\text{сп}}}{C_n}, \quad (2.10)$$

де $K_{\text{ен}}^{\text{п}}$ — енергомісткість продукції, тон умовного палива/тис. грн; $A_{\text{сум}}^{\text{сп}}$ — сумарна кількість спожитих енергоресурсів, т.у.п.; C_n — випуск товарної продукції, тис. грн.

Якщо в чисельник поставити натуральні показники обсягу продукції, одержимо енергоємність одиниці продукції, що дозволяє порівняти її з показниками інших підприємств, кращих практик тощо. До інших показників енергоефективності можуть також відноситися: витрати енергії на один метр корисної площі; ККД енергетичних установок, процесу тощо; коефіцієнт корисного використання палива й енергії (підприємством та його підрозділами) тощо. Розраховані статичні та динамічні показники енергоефективності порівнюються з еталонними. Це дає можливість визначити можливе підвищення значення ефективності використання ПЕР.

Після цього оцінюється безпосередньо технічний потенціал енергозбереження та потенціал управління, загальними етапами чого є: ідентифікація найкращого досвіду в галузі, визначення впроваджених практик на підприємствах з найвищими показниками енергоефективності та існуючих практик на підприємстві і порівняння їх з еталонними підприємствами.

Для визначення існуючих можливостей поліпшення енерго-ефективності через впровадження найрезультативніших технічних рішень доцільним є обрання для порівняння підприємств однієї галузі [146, с. 18]. Необхідно виокремити практики, що стосуються виробничих процесів, систем, обладнання, які можуть впливати на рівень ефективності використання ПЕР. Під час ідентифікації потенціалу управління для зіставлення можуть бути обрані підприємства інших галузей. Зарубіжними та вітчизняними джерелами, зокрема [146], пропонується проаналізувати стан політики, організаційного й інформаційного забезпечення, мотивації, популяризації енергозбереження та інвестування в його розвиток.

Таким чином, ураховуючи дефініцію енергозбереження як системної діяльності, спрямованої на досягнення економічно обґрунтованого значення ефективності використання ПЕР, поняття «потенціал енергозбереження» пропонується визначити як сукупність нереалізованих технічних та організаційно-управлінських можливостей для досягнення максимально можливих показників ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів на підприємстві. Його визначення є важливою складовою системного підходу до управління енергозбереженням. Інструментом виявлення потенціалу енергозбереження може бути бенчмаркінг, що дозволяє встановити, чи існують резерви підвищення енерго-ефективності шляхом порівняння набору параметрів підприємства щодо ефективності використання ПЕР, технічного й управлінського досвіду з еталоном.

2.6. Оцінювання доцільності здійснення організаційних проектів підприємств

Ефективний розвиток національних підприємств найчастіше ґрунтується на процесах трансформації форм взаємодії та відносин між учасниками бізнесу. Найвигодніше такі трансформації здійснювати у межах спеціально орієнтованих організаційних проектів, що забезпечують більш раціональне використання обмежених ресурсів підприємств, сприяють послідовній реалізації управлінських рішень, орієнтують на стійкий розвиток. Для цього нагальним є освоєння новітніх методів організаційного

проектування підприємств; створення ефективних інститутів (форм і відносин) розвитку підприємництва; формування механізмів здійснення організаційних перетворень; впровадження адаптованих до поточних умов інструментів управління інституціональними утвореннями.

Вирішенню теоретичних, методичних і прикладних проблем забезпечення ефективності організаційних змін на підприємствах присвячені праці багатьох учених і фахівців, серед яких М. Войнаренко [25], Ф. Гуняр [40], О. Казарновський [57], Р. Петухов [93], С. Сінк [107], Р. Хол [134] та інші [32, 48, 103, 108, 112, 129]. Однак, особливості визначення доцільності розпочинання процедур здійснення організаційних проектних рішень на підприємствах залишаються недостатньо розробленими. Це і визначає актуальність обґрунтування нових методів оцінювання ефективності впровадження організаційних проектів та викладення їх важливих положень. Основною метою є викладення результатів оптимізації методів оцінювання ефективності здійснення проектів удосконалення організації виробництва, праці та управління на підприємствах промислового комплексу України.

У сучасній підприємницькій практиці для визначення доцільності й оцінювання ефективності реалізації бізнесових і соціальних проектів традиційно застосовують методи розрахунку абсолютних показників суми економії, ефекту, чистого приведенного доходу тощо. Це не завжди дає об'єктивну інформацію про реальну ефективність упроваджуваних заходів, оскільки, на нашу думку, найважливішою характеристикою ефективності впровадження проектів є рівень співвідношення «затрати—результат». Особливо це стосується проектних рішень щодо змін у організації виробництва, праці та управління на підприємстві — організаційних проектів різного спрямування і глибини.

Не викликає сумнівів той факт, що на розробку та впровадження проектних рішень з раціональної організації виробництва, праці й управління підприємством не потрібні значні інвестиції, адже для створення нових виробництв і робочих місць потрібно витратити значні кошти на придбання та монтаж обладнання, формування запасів сировини й матеріалів, забезпечення енергоносіями. На противагу цьому проектування раціонального розміщення придбаного обладнання, оптимізації матеріальних потоків і запасів, мотивації персоналу та ефективного управління всіма учасниками бізнес-процесів потребують значно менших витрат інвестиційних ресурсів. Тому у періоди фінансово-економічної кризи або у моменти неможливості отримання необ-

хідного обсягу інвестицій (кредитів) потрібно, в першу чергу, спрямовувати зусилля на розробку та впровадження організаційних проектів підприємств.

У процесі емпіричного дослідження динаміки змін обсягів виготовлення промислової продукції на підприємствах України залежно від рівня організації виробництва, праці й управління встановлено, що раціоналізація виробничих процесів за рахунок скорочення простоїв і маршрутів руху деталей та вузлів продукції, застосування новітніх прийомів і методів виконання трудових процесів дозволяють підвищити обсяги випуску продукції до 12 % щорічно.

Оскільки зміни в організації виробництва, праці й управлінні на підприємстві є взаємопов'язаними процесами, доцільно інтегрувати оціночні індикатори у комплексний показник організаційного рівня підприємства ($K_{\text{КОТР}}$), який включає узагальнені аналітичні коефіцієнти (K) :

$$K_{\text{КОТР}} = \sqrt[4]{K_{\text{ТТ}} \cdot K_{\text{ОВ}} \cdot K_{\text{ОП}} \cdot K_{\text{ОУ}}}, \quad \text{при } K > 0, \quad (2.11)$$

де $K_{\text{ТТ}}$ — коефіцієнт техніко-технологічного рівня підприємства; $K_{\text{ОВ}}$ — коефіцієнт рівня організації виробництва; $K_{\text{ОП}}$ — коефіцієнт рівня організації праці на підприємстві; $K_{\text{ОУ}}$ — коефіцієнт рівня організації управління на підприємстві.

Порівняння значень комплексного показника організаційного рівня підприємства з існуючими та такими, що розраховуються на основі прогнозованих проектних рішень, дозволяє на початкових стадіях розробки організаційного проекту встановити ступінь доцільності впровадження організаційних заходів. Таке зіставлення доцільно здійснювати за критерієм не абсолютних, а відносних змін

$$I_{\text{КОТР}} = \frac{K_{\text{КОТР}}^{\text{П}}}{K_{\text{КОТР}}^{\text{Д}}}, \quad (2.12)$$

де $I_{\text{КОТР}}$ — індекс зміни комплексного організаційного рівня підприємства; $K_{\text{КОТР}}^{\text{П}}$ — коефіцієнт комплексного організаційного рівня підприємства після впровадження заходів організаційного проекту; $K_{\text{КОТР}}^{\text{Д}}$ — коефіцієнт комплексного організаційного рівня підприємства до впровадження заходів організаційного проекту.

Для оцінювання доцільності впровадження заходів організаційного проекту у сфері виробництва слід визначати співвідно-

шення показників (коефіцієнтів) рівня організації виробництва до і після здійснення організаційного проекту:

$$I_{\text{ОВ}} = \frac{K_{\text{ОВ}}^{\text{П}}}{K_{\text{ОВ}}^{\text{Д}}}, \quad (2.13)$$

де $I_{\text{ОВ}}$ — індекс зміни рівня організації виробництва від впровадження заходів організаційного проекту ($I > 1$); $K_{\text{ОВ}}^{\text{П}}$ — узагальнений аналітичний коефіцієнт рівня організації виробництва після впровадження заходів організаційного проекту; $K_{\text{ОВ}}^{\text{Д}}$ — узагальнений аналітичний коефіцієнт рівня організації виробництва до впровадження заходів організаційного проекту.

Значення узагальненого аналітичного показника рівня організації виробництва доцільно розраховувати за наступною формулою:

$$K_{\text{ОВ}} = \sqrt[3]{K_{\text{СП}} K_{\text{УН}} K_{\text{ПФ}} K_{\text{БПВ}} K_{\text{Р}} K_{\text{СР}} K_{\text{ВЗП}}}, \quad (2.14)$$

де $K_{\text{СП}}$ — коефіцієнт спеціалізації виробництва; $K_{\text{УН}}$ — рівень уніфікації виробництва; $K_{\text{ПФ}}$ — коефіцієнт прогресивності форм організації виробництва; $K_{\text{БПВ}}$ — коефіцієнт безперервності виробничих процесів; $K_{\text{Р}}$ — коефіцієнт ритмічності виробництва; $K_{\text{СР}}$ — коефіцієнт централізації допоміжних процесів; $K_{\text{ВЗП}}$ — коефіцієнт використання засобів праці. Тут і далі надстроchnі індекси Д та П відповідно характеризують значення коефіцієнтів до і після впровадження організаційних проектів.

Оскільки ключовою складовою у діяльності підприємства неодмінно є його трудовий потенціал, то ступінь раціональності організації трудових процесів можна визначати на основі узагальненого показника організації праці

$$K_{\text{опр}} = \sqrt[12]{\left(\prod_{j=1}^J K_j\right) \cdot \left(\frac{100 - y_{\text{рп}}}{100}\right)}, \quad (2.15)$$

де сукупність коефіцієнтів K_j формується із: $K_{\text{ВКР}}$ — коефіцієнта відповідності кваліфікації робітників складності виконуваної роботи; $K_{\text{ВКС}}$ — коефіцієнта кваліфікаційного рівня керівників, спеціалістів, службовців; $K_{\text{Б}}$ — частки робітників, які працюють у групах або бригадах; $K_{\text{ПМТ}}$ — коефіцієнта раціональності прийомів і методів праці; $K_{\text{ТД}}$ — коефіцієнта трудової дисципліни; $K_{\text{ОРМ}}$ — коефіцієнта організації робочих місць; $K_{\text{ОБМ}}$ — коефіцієнта обслуговування робочих місць; $K_{\text{НП}}$ — коефіцієнта нормування

праці; $K_{уп}$ — коефіцієнта відповідності умов праці нормам; $K_{БВОВ}$ — коефіцієнта багатOVERстатного обслуговування робітників; $K_{СПР}$ — коефіцієнта суміщення професій; також $U_{рп}$ — частки працівників, зайнятих ручною працею.

Динаміку або ступінь зміни загального рівня організації праці можна оцінити за формулою:

$$I_{ОПР} = \frac{K_{ОПР}^П}{K_{ОПР}^Д}, \quad (2.16)$$

де $I_{ОПР}$ — індекс зміни рівня організації праці від впровадження заходів організаційного проекту ($I > 1$); $K_{ОПР}^Д$ — узагальнений аналітичний коефіцієнт рівня організації праці до впровадження заходів організаційного проекту; $K_{ОПР}^П$ — узагальнений аналітичний коефіцієнт рівня організації праці після впровадження заходів організаційного проекту.

Аналогічним чином можна встановити ступінь загальних змін у організації системи управління підприємством, тільки у даному випадку за основу будуть узяті узагальнені показники рівня організації управління на підприємстві.

$$I_{ОСУ} = \frac{K_{ОСУ}^П}{K_{ОСУ}^Д}, \quad (2.17)$$

де $I_{ОСУ}$ — індекс зміни рівня організації управління від впровадження заходів організаційного проекту ($I > 1$); $K_{ОСУ}^Д$ — узагальнений аналітичний коефіцієнт рівня організації управління до впровадження заходів організаційного проекту; $K_{ОСУ}^П$ — узагальнений аналітичний коефіцієнт рівня організації управління після впровадження заходів організаційного проекту.

У зв'язку з унікальністю обраного нами підходу щодо оцінки рівня організації системи управління підприємств для розрахунку узагальненого показника розроблена оптимізована модель, що має такий вигляд:

$$K_{ОСУ} = \sqrt[8]{\frac{\frac{1}{\alpha} \cdot (1 - U_{ЦФ}) \cdot \beta \cdot C_y \cdot K_{Гу} \cdot C_{Ф} \cdot U_T}{l \cdot F_{рп}}}, \quad (2.18)$$

де α — габарити організаційної структури управління; $U_{ЦФ}$ — ступінь децентралізації функцій управління; β — середній діапа-

зон контролю в організаційній структурі; C_y — складність організаційної структури управління; $K_{гy}$ — гнучкість апарату управління; C_{ϕ} — рівень функціональної спеціалізації; Y_T — рівень технічної озброєності управлінської праці; l — середня чисельність працівників у одній ланці ступеня ієрархії управління; F_{pp} — рівень прийняття рішень.

Базовим оціночним показником ефективності змін на основі заходів організаційних проектів завжди вважають приріст обсягів виробництва (W). Тому головну увагу при здійсненні організаційних змін на підприємстві приділяють саме інтенсифікації виробничої діяльності, оскільки раціоналізація виробничих процесів дозволяє збільшити обсяги виробництва продукції без вкладання значних інвестиційних ресурсів у створення нових робочих місць і модернізацію обладнання.

Для попереднього оцінювання доцільності проведення організаційних змін у виробничій сфері підприємства побудовано модель індексу зміни обсягів виробництва продукції (I_{OB}^W), зміни параметрів організації виробничих процесів на підприємстві:

$$I_{OB}^W = 0,117 \frac{K_{СП}^{\Pi}}{K_{СП}^{\Delta}} + 0,083 \frac{K_{УН}^{\Pi}}{K_{УН}^{\Delta}} + 0,167 \frac{K_{\Pi\Phi}^{\Pi}}{K_{\Pi\Phi}^{\Delta}} + 0,183 \frac{K_{БПВ}^{\Pi}}{K_{БПВ}^{\Delta}} + \\ + 0,267 \frac{K_{Р}^{\Pi}}{K_{Р}^{\Delta}} + 0,050 \frac{K_{СР}^{\Pi}}{K_{СР}^{\Delta}} + 0,133 \frac{K_{ВЗП}^{\Pi}}{K_{ВЗП}^{\Delta}}, \quad (2.19)$$

Ступінь впливу змін у організації праці персоналу підприємства на обсяг виробництва продукції можна розрахувати з використанням такої залежності:

$$I_{ОПР}^W = 0,064 \frac{K_{ВКР}^{\Pi}}{K_{ВКР}^{\Delta}} + 0,060 \frac{K_{ВКС}^{\Pi}}{K_{ВКС}^{\Delta}} + 0,052 \frac{K_{Б}^{\Pi}}{K_{Б}^{\Delta}} + 0,160 \frac{K_{ПМТ}^{\Pi}}{K_{ПМТ}^{\Delta}} + \\ + 0,060 \frac{K_{ТД}^{\Pi}}{K_{ТД}^{\Delta}} + 0,068 \frac{K_{ОРМ}^{\Pi}}{K_{ОРМ}^{\Delta}} + 0,056 \frac{K_{ОБМ}^{\Pi}}{K_{ОБМ}^{\Delta}} + 0,076 \frac{K_{НП}^{\Pi}}{K_{НП}^{\Delta}} + \\ + 0,044 \frac{K_{УП}^{\Pi}}{K_{УП}^{\Delta}} + 0,100 \frac{K_{БВОб}^{\Pi}}{K_{БВОб}^{\Delta}} + 0,092 \frac{K_{СПР}^{\Pi}}{K_{СПР}^{\Delta}} + 0,168 \frac{Y_{РП}^{\Pi}}{Y_{РП}^{\Delta}}, \quad (2.20)$$

де $I_{ОПР}^W$ — індекс зміни обсягу виготовлення продукції за рахунок удосконалення організації праці.

Досить високу питому ефективність проведення організаційних змін мають удосконалення у системі управління підприємст-

вом. Це доцільно визначати на основі індексу зміни обсягів виготовлення продукції за рахунок удосконалення організації управління ($I_{\text{ОУ}}^W$). Формула розрахунку цього показника має вигляд:

$$I_{\text{ОУ}}^W = \frac{\sqrt[8]{\frac{\frac{1}{\alpha^{\text{П}}} \cdot (1 - U_{\text{ЦФ}}^{\text{П}}) \cdot \beta^{\text{П}} \cdot C_{\text{У}}^{\text{П}} \cdot K_{\text{ГУ}}^{\text{П}} \cdot C_{\text{Ф}}^{\text{П}} \cdot Y_{\text{Т}}^{\text{П}}}{I^{\text{П}} \cdot F_{\text{РР}}^{\text{П}}}}}{\sqrt[8]{\frac{\frac{1}{\alpha^{\text{Д}}} \cdot (1 - U_{\text{ЦФ}}^{\text{Д}}) \cdot \beta^{\text{Д}} \cdot C_{\text{У}}^{\text{Д}} \cdot K_{\text{ГУ}}^{\text{Д}} \cdot C_{\text{Ф}}^{\text{Д}} \cdot Y_{\text{Т}}^{\text{Д}}}{I^{\text{Д}} \cdot F_{\text{РР}}^{\text{Д}}}}} . \quad (2.21)$$

На нашу думку, якщо інтегрувати результативність функціонування окремих упроваджуваних елементів (удосконалення організації виробництва, праці та управління) в одному проміжку часу, то можна прогнозувати кумулятивне збільшення ефективності діяльності промислових підприємств України. Ступінь приросту обсягів виробництва продукції спрогнозуємо за формулою:

$$I_{\text{КОТР}} = \sqrt[4]{I_{\text{ТТ}} \cdot I_{\text{ОВ}} \cdot I_{\text{ОП}} \cdot I_{\text{ОУ}}} , \quad \text{при } I > 0, \quad (2.12)$$

де $I_{\text{ТТ}}$ — індекс зміни техніко-технологічного рівня підприємства; $I_{\text{ОВ}}$ — індекс зміни рівня організації виробництва; $I_{\text{ОП}}$ — індекс зміни рівня організації праці на підприємстві; $I_{\text{ОУ}}$ — індекс зміни рівня організації управління на підприємстві.

Застосування нових підходів щодо оцінювання доцільності здійснення організаційних змін на підприємстві дозволить визначати найефективніші сфери вдосконалення діяльності підприємств різних галузей і форм власності, спонукатиме науковців і практиків до переорієнтації з традиційних капіталовкладень у техніко-технологічні рішення на інвестування у малозатратні та ефективніші організаційні проекти.

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАМІРИ ТА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ

3.1. Обґрунтування стратегічних намірів підприємства

Ринкова економіка формує особливий господарський механізм, структури управління, методи оперативного й стратегічного планування, в тому числі і на рівні підприємств. Економічний підхід, що ставить своїм завданням узгодження системи стратегічного планування зі змінами зовнішнього середовища й активний вплив на формування зовнішніх умов, здатний забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства. На сьогодні головними завданнями стратегічного планування є розробка стратегічних намірів, що забезпечують реалізацію місії та цілей розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі, їх узгодження з бізнес-стратегіями компанії з урахуванням допустимого рівня ризику та в межах можливостей ресурсного забезпечення підприємства.

Термін «стратегічні наміри» як економічна категорія виник у 80-х роках минулого століття. Нині існують численні визначення даного поняття [26, 40, 89, 110, 122, 153], які можна розділити на три групи (рис. 3.1).

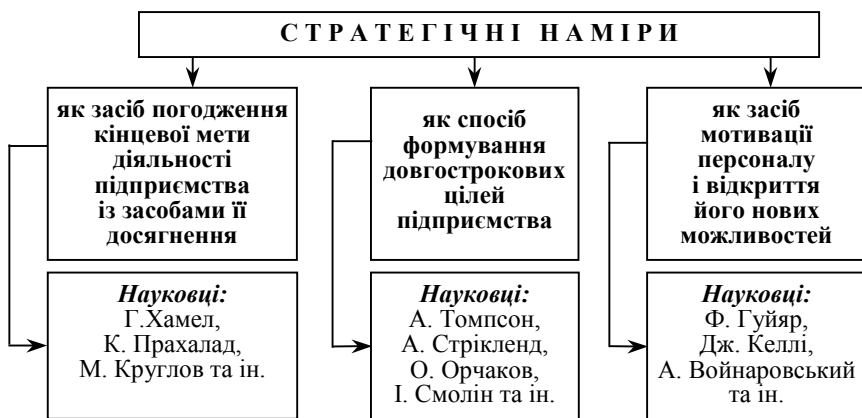


Рис. 3.1. Наукові підходи до визначення поняття «стратегічні наміри»

З урахуванням результатів проведених досліджень, здійснено спробу дати визначення даній категорії. *Стратегічні наміри* — це бажаний стан підприємства в довгостроковій перспективі, що впливає з місії та підкріплюється корпоративними цінностями персоналу з метою обґрунтування напрямів діяльності, стратегічних можливостей та етапів розвитку в майбутньому для досягнення кінцевих цілей компанії з допустимим рівнем ризику як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі її функціонування.

На рис. 3.2 ми показали власне бачення того, як формуються стратегічні наміри.

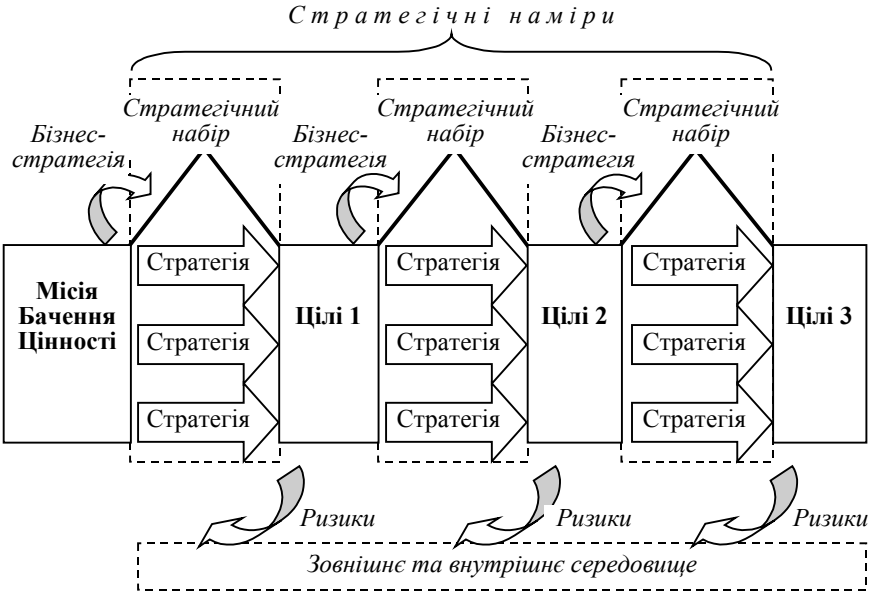


Рис. 3.2. Стратегічні наміри в процесі стратегічного управління підприємством

У момент формування місії та стратегічних намірів підприємство вже підсвідомо закладає в свою діяльність ризики, що мають часові межі. Дана модель демонструє нам, що прийняття рішень у площині стратегічних намірів приводить до виникнення ризиків і навпаки, управління ризиками здійснює вплив на процес досягнення стратегічних намірів.

Важливим є виокремлення так званих дієвих стратегічних намірів. Г. Хамел і К. Прахалад вважають, що вони базуються на таких трьох «китах» [153]:

1. Конкретність. «Стратегічні наміри виражають суть перемоги», тобто це лаконічне формулювання, що запам'ятовується й часто стає внутрішнім корпоративним девізом на певний проміжок часу. Конкретність повинна одночасно враховувати об'єктивну ринкову необхідність і апелювати до суб'єктивних претензій колективу на лідерство.

2. Незмінність і гнучкість. Не можна часто міняти стратегічні наміри, якщо вони не реалізовані. «Стратегічні наміри створюють спадкоємність між окремими короткостроковими акціями, при цьому залишаючи місце для нових підходів до вирішення проблеми у міру зміни ситуації».

3. Амбітність. «Стратегічні наміри містять мету, гідну того, щоб віддати їй усі свої сили». У наших умовах надто важливо, щоб це була перемога всього колективу, а не лише ключових власників акцій та вищого керівництва компанії. Кожен співробітник повинен прийняти виклик, наповнивши його особистим змістом. Стратегічні наміри — це подолання власних слабких місць, перемога над собою.

Дослідження показали, що стратегічні наміри можна класифікувати за низкою ознак (рис. 3.3). Залежно від терміну досягнення можна виділити такі стратегічні наміри: короткострокові (10—20 років), середньострокові (20—30 років) та довгострокові — (30—40 років).

За суб'єктами формування можна виокремити:

- підприємницькі — стратегічні наміри на рівні підприємства як комплексної мікросистеми;
- державні — стратегічні наміри, що формуються на макрорівні;
- інтегровані — стратегічні наміри окремих об'єднань, партнерств або союзів держав.

За чисельністю суб'єктів існують індивідуальні і групові наміри.

За видами діяльності можна виділити такі стратегічні наміри:

- фінансові — стосуються досягнення визначеного рівня показників фінансової діяльності підприємства;
- виробничі — мають на меті досягнення визначених обсягів виробництва (реалізації) продукції, завоювання певної частки ринку;
- інноваційні — одержання визначених (максимальних) результатів від вкладання коштів у виробництво інноваційного продукту, науково-дослідні та конструкторські роботи;

- інвестиційні — кінцевою метою є підвищення вартості інвестиційно-фінансового портфеля, що містить власні та придбані цінні папери;

- виконавчо-мотиваційні — стосуються розвитку персоналу, зокрема його формування з найдосвідченіших фахівців.

За ступенем належності до підприємницької діяльності спостерігаються:

- підприємницькі — стратегічні наміри, що формуються та досягаються під час підприємницької діяльності (самостійної ініціативної фінансово-господарської діяльності громадян, здійснюваної для одержання прибутку, від свого імені, під власну майнову відповідальність або ж від імені і під відповідальність юридичної особи — підприємства / фірми);

- соціально-економічні — стратегічні наміри, що мають місце під час здійснення неприємницької, тобто діяльності (діяльності «non profit organization» (неприбуткових організацій), науково-дослідних центрів, навчальних закладів, сприяння різним суспільним рухам тощо.

За масштабами кінцевих цілей існують:

- регіональні — стратегічні наміри, результати яких мають вплив на окремі регіони всередині держави;

- країнні — стратегічні наміри, що формуються на макрорівні та впливають на всіх суб'єктів господарювання даної країни;

- глобальні — стратегічні наміри, результати досягнення яких здійснюють вплив на економіку кількох країн чи світового співтовариства в цілому, а також на діяльність суб'єктів господарювання.

За ступенем обґрунтованості мають місце:

- комплексно обґрунтовані — стратегічні наміри, які формуються після проведення аналітичного оцінювання прогнозованих результатів і можливих витрат; при цьому результати їх досягнення максимально впливатимуть на діяльність підприємства;

- частково обґрунтовані — стратегічні наміри, за якими ймовірність виникнення несприятливої події настільки велика, що у випадку її появи суб'єкт господарювання може дістати нульовий ефект;

- «авантюрні» — стратегічні наміри, в результаті досягнення яких має місце висока ймовірність недосягнення запланованих результатів; суб'єкт господарювання, що формує такі стратегічні наміри і діє без урахування реальних сил, умов і можливостей, розраховуючи на випадковий успіх.



Рис. 3.3. Класифікація стратегічних намірів

За результатами проведених досліджень концепції стратегічних намірів можна виділити такі їх основні завдання:

- визначення цілей компанії в коротко- та довгостроковій перспективі (на період до 40 років);

- формулювання стратегій у найбільш оптимальному для підприємства розрізі, де існують стратегічні завдання та можливі зміни;
- коригування стратегій з метою усунення чи мінімізації їх збігу і марних зусиль, а також утримання єдиного для всіх напрямку дій;
- розподіл відповідальності за розробку стратегічних наборів;
- створення системи показників оцінювання діяльності підприємства з урахуванням досягнення стратегічних намірів;
- виявлення індикаторів ведення бізнесу, які постійно оновлюються відповідно до системи цінностей компанії та її цілей;
- поширення та застосування знань як усередині підприємства, так і за його межами;
- забезпечення високого ступеня свободи для персоналу підприємства в процесі прийняття рішень;
- створення системи зобов'язань і лідерства;
- динамічне пристосування організаційної структури до вимог, що мають тенденцію змінюватися;
- ставлення до персоналу та команд проєктів згідно з їх завданням і роллю в діловому процесі, а не як до членів ієрархічної структури;
- надання персоналу права вибору нових можливостей діяльності та реалізації ідей у співпраці з потенційними клієнтами;
- уникнення криз на підприємстві;
- гарантування корпоративної репутації;
- підвищення акціонерної вартості.

Таким чином, стратегічні наміри підприємства повинні не тільки містити виклик і орієнтуватися на лідерство, але й мати чітке економічно обґрунтоване формулювання та забезпечувати сумісність усіх елементів довгострокового стратегічного планування підприємства.

3.2. Методичні основи розробки бізнес-стратегій підприємства

Ефективне функціонування і розвиток суб'єктів господарювання в контексті реалізації стратегічних намірів зумовлюють об'єктивну необхідність розробки успішної бізнес-стратегії підприємства з урахуванням особливостей динамічного та висо-

коконкурентного ринкового середовища. Імперативи розробки бізнес-стратегії доцільно сформулювати у вигляді правил взаємоузгодження таких ключових аспектів бізнесу, як концептуалізація діяльності, формування візії й приведення у відповідність компонентів внутрішнього середовища підприємства (табл. 3.1). Гармонізація даних аспектів є безперервним, динамічним й ітеративним процесом, оскільки у будь-якій складній системі зміна в зовнішньому середовищі або в одній зі сфер вимагає змін у решті сфер.

Таблиця 3.1

ІМПЕРАТИВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Назва імперативу	Суть імперативу
Імператив концептуалізації діяльності	Виявлення і пояснення ідентифікації, місії підприємства та його довгострокових стратегічних намірів
Імператив узгодження компонентів внутрішнього середовища	Приведення корпоративної культури й організаційної структури управління у відповідність з бізнес-стратегією. Дані компоненти створюють контекст та умови, в яких функціонує підприємство
Імператив формування візії (стратегічного бачення)	Трансформація довгострокових стратегічних намірів у конкретні цілі, метрики результативності бізнес-стратегії, що є основою визначення наряду діяльності підприємства

Візуальну схему розробки бізнес-стратегії, яка побудована навколо зазначених трьох імперативів і показує взаємодію між їх різними компонентами, наведено на рис. 3.4.

Концептуалізація діяльності полягає у стратегічній ідентифікації підприємства, визначенні його місії та довгострокових стратегічних намірів. Враховуючи те, що місія — фундаментальна цінність, для якої існує підприємство, а довгострокові стратегічні наміри показують бажаний стан, якого підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі, концептуалізація діяльності потребує: по-перше, узгодження поточної й бажаної стратегічної позиції підприємства; по-друге, визначення здатності швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища; по-третє, передбачення розвитку бренду; по-четверте, забезпечення чіткого розуміння персоналом місії підприємства; по-п'яте, інформування персоналу щодо довгострокових стратегічних намірів і цілей підприємств.

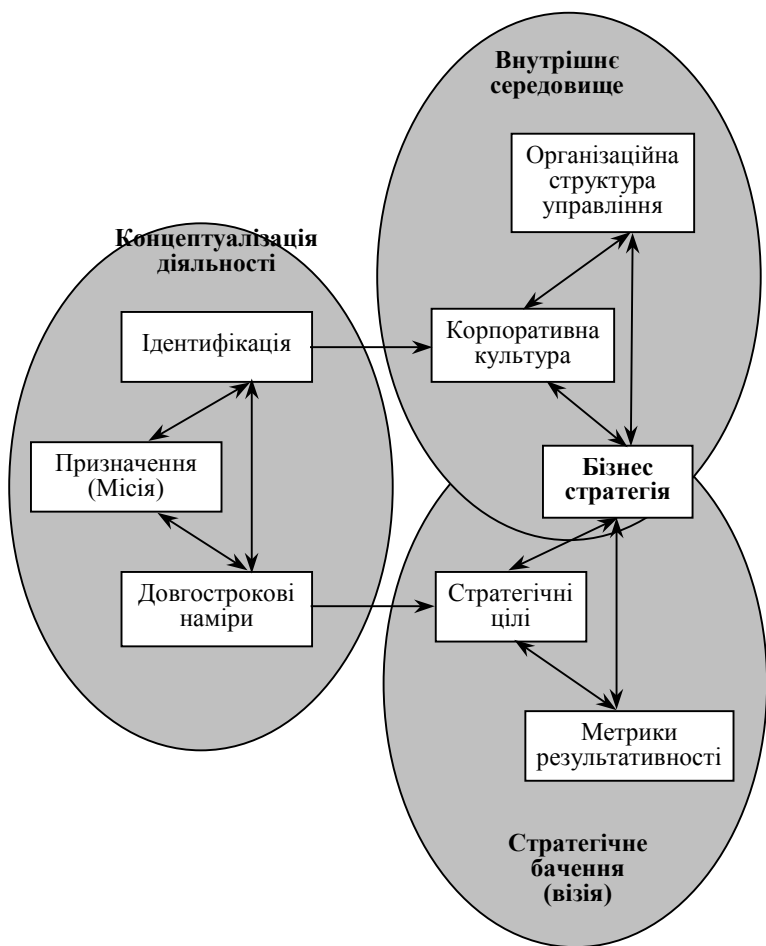


Рис. 3.4. Схема розробки бізнес-стратегії підприємства

Стратегічна ідентифікація — один зі способів, за допомогою якого підприємство виражає свою сутність, самобутність, ідеологію шляхом вибору певного типу бізнес-стратегії, а саме: операційної досконалості, близькості до споживача, лідирування за продуктами та радикальної інновації [161]. Стратегія операційної досконалості визначається способом виробництва та збуту товарів і послуг з метою лідерства на ринку за цінами та якістю продукції і відповідає стратегії лідерства за витратами М. Портера. Інші три способи створення споживчої цінності визначають види

стратегій диференціації. Стратегія близькості до споживача має місце, коли підприємство зосереджує увагу на взаємовідносинах зі споживачами при ухваленні рішень щодо пропозиції продукції й обслуговування. Вона визначається способом, яким товари та послуги приводяться у відповідність з конкретними вимогами споживачів. Метою даної ціннісної дисципліни є довгострокова лояльність споживачів і їх довгострокова прибутковість.

Стратегія лідерства за продуктами передбачає створення підприємством якісніших продуктів у кожній асортиментній групі з унікальною комбінацією властивостей, форм і функцій. Вона встановлюється постійним виробництвом високоякісних продуктів і послуг і має на меті швидку комерціалізацію нових ідей. Стратегія радикальної інновації створює нову категорію бізнесу або залучає нову категорію споживачів.

Довгострокові стратегічні наміри є джерелом бажаної майбутньої бізнес-стратегії й забезпечують розвиток підприємства. Це — перший крок в ідентифікації стратегічних цілей і ресурсного забезпечення проєктів, необхідних для їхнього досягнення. Стратегічна ідентифікація, місія й довгострокові наміри є важливими компонентами бренду підприємства.

Концептуалізація діяльності тісно пов'язана зі стратегічним баченням і внутрішнім середовищем підприємства. Довгострокові наміри підприємства визначають напрям розвитку й організаційну структуру управління, а також цілі та метрики для оцінювання рівня їх досягнення. Стратегічна ідентифікація й цілі зумовлюють корпоративну культуру підприємства.

Визначення стратегічного бачення передбачає: переведення бізнес-стратегії у визначені стратегічні цілі; чітке бачення того, де підприємство знаходиться і куди воно рухається; тактика трансформації довгострокових намірів у бізнес-стратегію, чіткі цілі та метрики. Стратегічні цілі є кінцевими результатами діяльності підприємства, яких необхідно досягнути. Результат досягнення стратегічних цілей може бути адаптивним до певного періоду або необмеженим за часом і не бути кількісно вираженим. Стратегічні цілі повинні відповідати певним метрикам для оцінювання результативності діяльності підприємства. Метрики є індикаторами рівня досягнення стратегічних цілей, тобто вимірюваними параметрами успіхів і прогресу та можуть відображатися обраними показниками (системою цільових показників). Так, метрики можуть бути спрямованими на різні об'єкти управління, а саме: на операції, активи, капітал. Метрики доходності споживачів забезпечують зв'язок між задоволенням потреб споживачів і поліпшення фінансової результативності.

Бізнес-стратегія у сфері імперативу стратегічного бачення є засобом досягнення цілей. Стратегічний процес виникає лише тоді, коли у підприємства сформовані стратегічні цілі. Стратегічні цілі підприємства повинні бути пов'язані з метриками та підтримані бізнес-стратегією. Встановлення цілей і визначення метрик, а також обґрунтування способів досягнення цілей (бізнес-стратегія) є частиною творчого процесу. Імператив формування візії також вимагає визначення специфічних, вимірюваних і досяжних стратегічних цілей та метрик на всіх рівнях підприємства. В ідеалі фінансові та ринкові цілі підприємства, його бізнес-стратегія й оцінювання операційної ефективності мають бути узгоджені між собою. Тому підприємства повинні періодично переглядати та перебудовувати свої цілі, метрики та бізнес-стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Взаємоузгодження компонентів внутрішнього середовища — приведення організаційної структури управління й корпоративної культури у відповідність з бізнес-стратегією підприємства. Корпоративна культура — набір правил і цінностей, які культивуються на підприємстві. Організаційна структура управління — принципи формування підрозділів підприємства, взаємозв'язки між ними, форми розподілу і кооперації діяльності (включаючи повноваження щодо прийняття рішень, інформаційні потоки, оцінювання результативності діяльності та системи стимулювання персоналу). В межах даного імперативу бізнес-стратегія розглядається як шлях, визначений з метою досягнення суб'єктом господарювання «місця призначення». Тому бізнес-стратегія полягає у тому, яким чином підприємство забезпечить перехід від поточного стану до бажаного. Якщо відомі поточна та бажана конкурентні позиції підприємства, то бізнес-стратегія є маршрутом, який необхідно подолати. Розуміння поточної позиції залежить від знання того, якою є результативність діяльності, а бажаної позиції — від розуміння стратегічних намірів і цілей. Підприємство повинне обрати бізнес-стратегію відповідно до існуючої корпоративної культури або інвестувати в її вдосконалення чи створення нової.

Організаційна структура управління та корпоративна культура можуть бути розглянуті як набори формальних (чітко сформульованих у письмовій формі) та неофіційних правил поведінки персоналу на підприємстві. Фактори, які можуть спричинити зміну корпоративної культури, змінюють й організаційну структуру управління підприємств, яка в свою чергу визначає правила того, яким чином інформація, повноваження й ресурси розподіляються між бізнес-одинацями або підрозділами підприємства.

Корпоративна культура тісно пов'язана з ідентифікацією в сфері імперативу концептуалізації, тому є складнокерованою.

Підхід до визначення типів корпоративної культури, запропонований У. Шнейдером, базується на значенні, яке персонал підприємства надає чотирьом різним видам споживної цінності [166]:

- культура компетентності наслідує принцип виробництва якісних продуктів, що користуватимуться значним попитом у споживачів, які цінують технічну перевагу. Багато підприємств з новітніми технологіями втілюють культуру компетентності;

- культура співробітництва є протилежністю культури компетентності та орієнтується на розуміння унікальних потреб кожного споживача;

- культура розвитку орієнтується на розвиток творчого персоналу, що сприятиме виробництву унікальних продуктів;

- культура контролю є важливою для підприємств, котрі знаходяться в стадії зрілості, мають налагоджений випуск стандартної продукції та маржинальний прибуток яких є незначним.

Кожне підприємство може мати елементи всіх чотирьох типів корпоративної культури, але тяжіє до однієї, яка є джерелом конкурентної переваги. Тому важливим є визначення культурних цінностей, які повинні бути узгоджені з обраною бізнес-стратегією та обсягом проектних інвестицій, необхідних для встановлення цих цінностей. Корпоративна культура підприємства визначається пріоритетами і стилем управління, а також охоплює переважний спосіб організації роботи, компетенції персоналу, залученого підприємством.

Якщо корпоративна культура охоплює явні та неявні неофіційні норми щодо відповідної поведінки на підприємстві, то організаційна структура управління визначає повноваження більш формально, встановлюючи індивідуальні робочі місця, правила взаємодії, інформаційні потоки, даючи можливість оцінити ефективність роботи персоналу й системи його стимулювання. Відповідна організаційна структура управління пов'язує та розподіляє обмежені ресурси для впровадження бізнес-стратегії та підтримки відповідної корпоративної культури, а також визначає повноваження щодо прийняття рішень і відповідальність в умовах, коли інформація про споживачів, конкурентів і ринки швидко змінюється. Також організаційна структура управління заохочує взаємовідносини всередині підприємства, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Різні бізнес-стратегії й різні стадії життєвого циклу підприємства вимагають від різних організаційних структур управління підтримки відповідних інвестиційних рішень.

Дж. Гелбрейт використовує фразу «матричні структури управління» для опису двох типів основних рішень організаційного дизайну, які можуть бути втілені підприємствами [152]. При «м'якій» матричній структурі управління підприємство складається з незалежних департаментів, покликаних створювати та підтримувати глибокі технічні знання. У «жорсткій» матричній структурі управління персонал працює в крос-функціональних проектних групах. Більшість підприємств поєднує лінійно-функціональну структуру управління зі створенням крос-функціональних груп. Чим вищим є рівень міжфункціональних робіт, тим «жорсткіша» матрична структура управління. Отже, порівняний вплив лінійних продуктових і функціональних менеджерів можна представити в понятті «жорсткості» організаційної структури управління:

- «жорстка» — має місце у випадку, коли продуктові менеджери (які безпосередньо працюють зі споживачами) прямо, суттєво впливають на рішення та дії персоналу, тоді як контроль функціональних менеджерів є порівняно слабшим;

- «м'яка» — існує у випадку, якщо підприємство розподіляє персонал на функціональні групи, але водночас має і продуктових менеджерів;

- збалансована — чинить відносно однаковий вплив на продуктових і функціональних менеджерів та вимагає від персоналу пошуку компромісів у процесі прийняття рішень.

Взаємоузгодження компонентів внутрішнього середовища підприємства наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ,
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ
Й КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Бізнес-стратегія	Організаційна структура управління	Корпоративна культура
Близькість до споживача	«Жорстка» матрична	Співробітництва зі споживачем
Операційна досконалість	Лінійно-функціональна	Контролю
Радикальні інновації	Збалансована матрична	Розвитку персоналу
Лідерування за продуктами	«М'яка» матрична	Компетентності

Результати дослідження дозволяють дійти наступних висновків:

— по-перше, підприємство, котре у своїй діяльності орієнтується на стратегію операційної досконалості, повинно обрати кор-

поративну культуру, яка приділяє особливу увагу контролю (передусім, за витратами) та завдяки додатковій координації не потребує матричної організаційної структури, особливо для відносно стандартизованих і захищених від швидких змін операцій. Тому прийнятною організаційною структурою управління є лінійно-функціональна;

— по-друге, для підприємства зі стратегією лідирування за продуктом і культурою компетентності (стосовно спрощення й стандартизації бізнес-процесів) «м'яка» матрична структура управління, для якої пріоритетними є створення й посилення технічних компетенцій підприємства, є найефективнішою. Прикладами таких підприємств можуть бути виробники складного, але стандартизованого продукту;

— по-третє, підприємствам, для яких пріоритетною є стратегія близькості до споживачів, що вимагає культури співробітництва та сприяє повнішому розумінню їхніх потреб і розвитку персоналу, котрий має унікальні навички, необхідні для диференціації продукції, доцільно віддавати перевагу жорсткій матричній структурі управління, яка сприяє посиленню технічних переваг. Така комбінація корпоративної культури, організаційної структури управління та бізнес-стратегії є типовою, наприклад, для будівельних компаній, а також підприємств з усталеними технологіями, для яких постачання адаптованої до вимог споживачів продукції (послуг) є критичним фактором успіху. «Жорстка» матрична структура управління тісно пов'язує виходи проектів зі стратегічними результатами;

— по-четверте, стратегія радикальної інновації залежить від корпоративної культури, орієнтованої на розвиток персоналу, що забезпечує унікальні творчі навички провідних співробітників і швидко пристосовується до змін. Збалансована матрична структура є найоптимальнішою у даному випадку.

Таким чином, основним питанням побудови імперативу взаємоузгодження компонентів внутрішнього середовища є визначення того, чи сприяє організаційна структура управління підприємства ефективному виконанню проектних робіт, а також чи підтримує корпоративна культура ті типи трудових взаємовідносин, що потрібні для успішного впровадження бізнес-стратегії підприємства.

Загалом, концептуалізація діяльності, визначення стратегічного бачення й узгоджене внутрішнє середовище окреслюють портфель проектів і програм, необхідний для впровадження бізнес-стратегії підприємства.

3.3. *Досягнення стратегічних намірів компаній на основі новітніх бізнес-стратегій*

Технологія реалізації бізнес-стратегії у контексті стратегічних намірів має гарантувати підприємству, з одного боку, ефективний розвиток за наявності обґрунтованого обсягу ресурсів, а з другого — максимальну стійкість до внутрішніх і зовнішніх кризових явищ. Довгострокове економічне зростання підприємства, особливо в кризових умовах господарювання потребує нового способу мислення щодо стратегічного управління: менеджери повинні забезпечувати його розвиток на основі портфеля унікальних організаційних компетенцій.

Проблеми ресурсного забезпечення діяльності та реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства залежно від обсягу, складу ресурсів і досягнутих результатів діяльності, оцінювання достатності ресурсного потенціалу для досягнення запланованих показників діяльності, актуалізовані сучасними процесами розвитку економіки, функціонування суб'єктів господарювання, — нині в полі зору наукових шкіл, що працюють над питаннями теорії фірми. Так, А. Г. Фотонов вважає ресурсом суспільного виробництва «такий фактор, на використання якого у межах виробничого циклу поширюється хоча б одне з таких обмежень: порівнянність обсягу потреби у цьому факторі з обсягом його запасів, що фактично знаходиться в розпорядженні господарської системи. Інтенсивність використання такого чинника залежить від обсягу його запасів, від видатків на поповнення та розширення запасів, на залучення цього фактора до господарського обороту» [75].

Кембелл Р. Макконелл і Стенлі Л. Брю вводять поняття «економічні ресурси» як усі природні, людські та виробленні людиною ресурси, що використовуються для виробництва товарів і послуг. Вони поділяють економічні ресурси на дві категорії: матеріальні та людські [61].

У науковій економічній літературі існують різні точки зору щодо визначення понять «фактор виробництва» та «ресурси». Більшість економістів ототожнює ці поняття. На нашу думку, фактор виробництва — це елементи у виробничому процесі, які безпосередньо чи опосередковано впливають на його здійснення й одержання кінцевого результату, тоді як виробничий ресурс — це джерело формування факторів виробництва, запаси певних елементів, що можуть мати як матеріальну, так і нематеріальну при-

роду, фактично перебувають у розпорядженні господарської системи і «переробляються» у виробничому процесі. Такими елементами є сировина та матеріали, машини й устаткування, фінансові й інформаційні елементи виробничого процесу. Взаємодіючи між собою у межах виробничої технології, вони якісно видозмінюються і втілюються в конкретні продукти. Отже, залучена до виробничого процесу підприємства як фактор виробництва сукупність елементів є ресурсами підприємства. Її кількість і якість зумовлюються виробничою потужністю підприємства, параметрами кінцевої продукції, рівнем технологічності виробничого процесу.

Ресурси виконують важливі функції на підприємстві, головними з яких виступають такі:

- невід’ємна складова діяльності підприємницьких структур в умовах ринкової економіки;

- джерело виникнення організаційних здібностей та ключових компетенцій сучасних підприємств;

- ефективна акумуляція та комбінація ресурсів підприємства, від якої залежить рівень конкурентоспроможності і ступінь реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємств.

Сукупність ресурсів підприємства створює базу для формування ресурсного забезпечення його бізнес-стратегії, оскільки система ресурсів більшою мірою належить до опису потоків ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, тоді як ресурсне забезпечення передбачає, насамперед, наявність джерел формування ресурсів.

За результатами проведеного дослідження ресурсне забезпечення бізнес-стратегії розвитку підприємства можна трактувати як сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що безпосередньо беруть участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу підприємства до якісно нового стану.

Взагалі елементами ресурсного забезпечення бізнес-стратегії можна вважати всі види ресурсів, які певним чином пов’язані з функціонуванням та розвитком підприємства. Головна проблема аналізу складових ресурсного забезпечення полягає в тому, що всі його елементи повинні функціонувати як взаємопов’язана сукупність. Отже, закономірності розвитку підприємства можуть бути розкриті не як окремо взяті закономірності зміни його складових, а лише за умови їх поєднання.

В цілому при формуванні ресурсного забезпечення бізнес-стратегії підприємства потрібно враховувати наступні вимоги:

- можливість максимально ефективно використовувати всі властивості ресурсів підприємства, які можуть бути задіяні в процесі функціонування розвитку;
- достовірність та повномасштабність обліку запасів усіх ресурсів незалежно від місця й умов їх зберігання;
- достовірність кількісних та якісних даних, що стосуються ресурсів підприємства;
- наявність економічного обґрунтування можливості використання ресурсів підприємства в процесі реалізації завдань його розвитку.

Цілі формування компонентів ресурсного забезпечення повинні знаходитись відповідно до обраної стратегії підприємства, до цілей внутрішніх бізнес-процесів і бути інтегрованими з кожною з них. Матеріальні ресурси підприємства слід формувати невід'ємно від потенціалу інтелектуальних активів та інших нематеріальних ресурсів з метою досягнення синергічного ефекту.

Сучасні умови функціонування та розвитку підприємств вимагають зміни парадигми оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Ресурси не можуть і не повинні вимірюватися лише таким показником, як величина затracених на їх залучення грошових коштів. Цінність (вартість) ресурсів має визначатись їх відповідністю стратегічним пріоритетам розвитку підприємства, а не обсягом грошових коштів, витracених на їх створення. Якщо ресурси повністю відповідають бізнес-стратегії розвитку, то їх цінність для підприємства суттєво збільшується. І навпаки, якщо ресурси не відповідають стратегії, то навіть за умови витracання на їх залучення значної суми грошових коштів, цінність їх буде незрівнянно малою.

Важливою умовою ефективного використання ресурсів для забезпечення розвитку є інтегрована взаємодія всіх ресурсів, що формують ресурсну базу розвитку підприємства. Для того, щоб визначити статус ресурсів та їх роль у реалізації бізнес-стратегії, доцільним є використання такої їх характеристики, як стратегічна готовність. Остання конвертується в матеріальну цінність лише тоді, коли внутрішні бізнес-процеси створюють вищий рівень доходів, економічного прибутку, а також забезпечують приріст вартості підприємства для акціонерів.

Таким чином, стратегічна відповідність, інтегрованість, а також стратегічна готовність ресурсів формують концептуальний базис реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства (рис. 3.5).

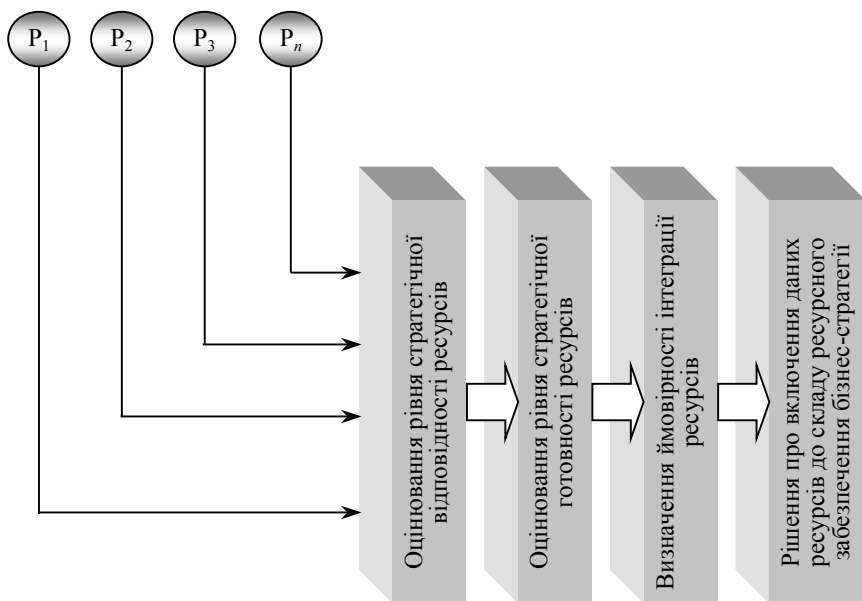


Рис. 3.5. Формування ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-стратегії підприємства за критерієм їх цінності

Слід зазначити, що головне завдання під час формування механізму реалізації бізнес-стратегії підприємства полягає в досягненні найбільш оптимальної відповідності ефективності, рівня ризику ступеню забезпечення ресурсами.

Поширеним явищем у практиці розвитку суб'єктів господарювання є те, що підприємства, володіючи схожим, а інколи й таким самим порівняно з конкурентами ресурсним потенціалом досягають вищих результатів діяльності. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (ОЗР), що становить сукупність організаційних засобів, які дозволяють формувати раціональні взаємозв'язки між елементами організації та ефективно досягати цілей її розвитку (рис. 3.6). Сутність ОЗР слід тлумачити через поняття «організаційних спроможностей менеджменту», які полягають у налагодженні ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішніми контрагентами, а головне — між ресурсами підприємства, що спричиняє зміну конфігурації, а іноді й трансформацію останніх.

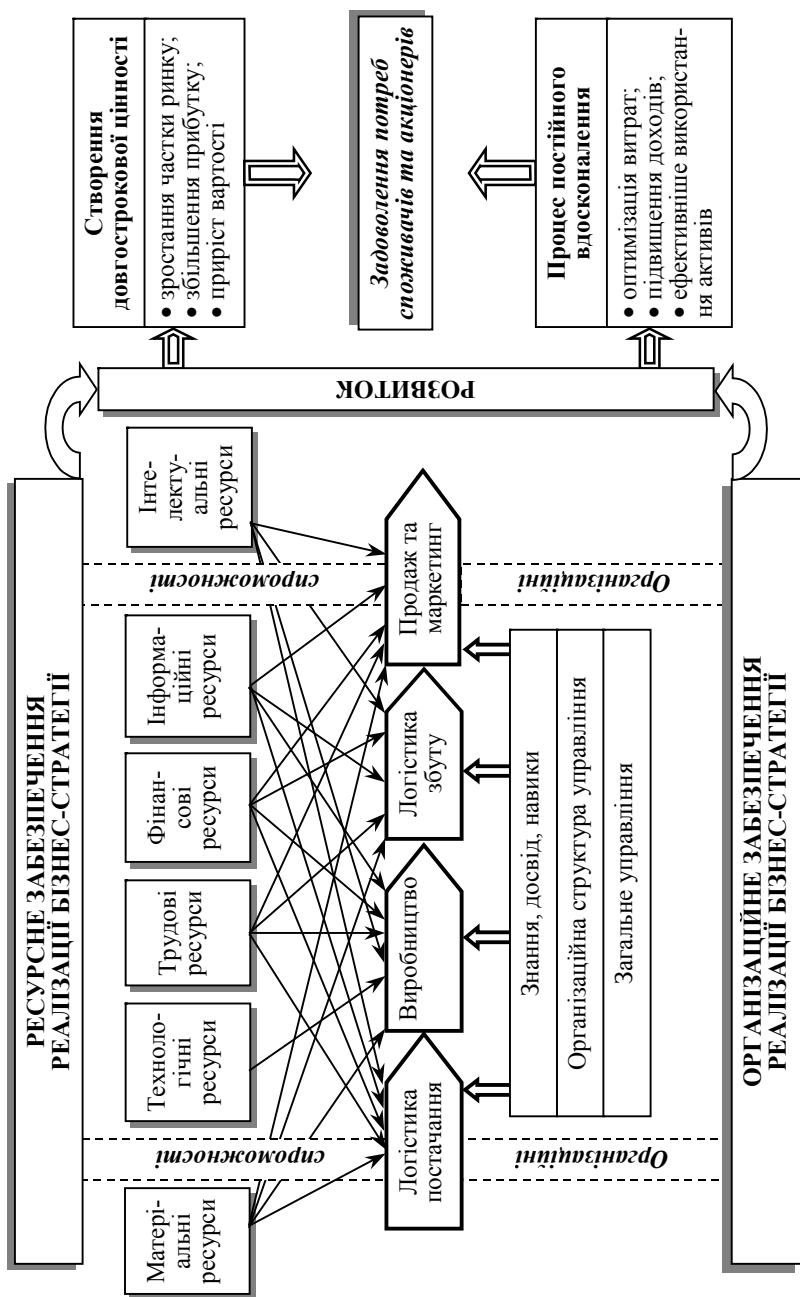


Рис. 3.6. Схема ресурсного та організаційного забезпечення реалізації бізнес-стратегії

Основними інструментами інтеграції процесів функціонування, розвитку та ресурсної бази підприємства є: організаційна структура управління; організаційні знання; здатність організації до навчання; корпоративна культура; процеси прийняття рішень (ступінь централізації) та ін. Загалом, організаційне забезпечення розвитку підприємства визначає можливості підприємства до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження сутності та взаємозв'язків категорій «розвиток», «ресурси», «організаційне забезпечення», «бізнес-стратегії» дозволило розробити схему ресурсного та організаційного забезпечення ефективного розвитку підприємств, яка органічно й цілеспрямовано поєднує ресурсні та організаційні складові елементи.

3.4. Стратегічне управління розвитком підприємств

Результати наших аналітичних досліджень дозволяють нам обґрунтувати логіку вибору стратегічного управління розвитком підприємств. При цьому ми виходимо з того, що реформування і розвиток визначальних компонентів розвитку підприємств повинні базуватися за схемою поетапних паралельно-послідовних процесів, які створюють інформаційні, ресурсні та законодавчі умови для переходу від одного до іншого етапу розвитку. Органи державного управління на базі вказаної стратегії зможуть формувати програми розвитку підприємств, промислового комплексу і забезпечувати проведення подальших ринкових трансформацій. Це дозволить створити передумови для ефективного використання існуючого промислового потенціалу, побудови на його засадах цілісного оптимізованого конкурентоспроможного промислового комплексу та із залученням державних інститутів створювати умови для його подальшого розвитку.

Для того, щоб підприємства України відповідали сучасним критеріям розвинутого ринкового сектора, вони повинні бути орієнтовані на якісно нові передумови розвитку. Однією з таких найважливіших передумов є їх інноваційна спрямованість. У сві-

товій економічній думці проблема нововведень розглядається з точки зору ефективного, орієнтованого на прибуток управління інноваціями. За останні роки практично в усіх промислово розвинутих країнах світу зріс інтерес до управління інноваційними процесами. Динаміка науково-технічного прогресу в сучасних умовах призводить до того, що пасивна, сповільнена реакція на розвиток науки, техніки і технології та викликані цим розвитком вимоги до діяльності підприємств означають наростаюче відставання. Тому завданням ефективного виробництва повинна бути постійна орієнтація на поліпшення якості продукції, її своєчасне оновлення, мінімізацію запасів товарно-матеріальних ресурсів, гнучкість і мобільність технологічних процесів. Для досягнення рівня виробництва з такими параметрами підприємствам необхідно постійно впроваджувати інновації, здійснювати адаптовані до ринкових умов техніко-технологічні та інноваційні перетворення.

Процес формування механізму управління розвитком підприємств в Україні відбувається повільно внаслідок труднощів перехідного періоду, з одного боку, й складності самого процесу організації технології управлінського процесу — з іншого. Це пояснюється і відсутністю методик, і недосконалістю правової, фінансової й податкової баз економічної діяльності, що зумовлює необхідність вивчення й узагальнення досвіду становлення шляху розвитку підприємств України та розробки нових підходів до активізації вказаних процесів на підприємствах.

Із середини 80-х років XX ст. в економіці накопичилося багато негативних факторів, суттєво стримуючих динамічний розвиток промисловості. Серед них, перш за все, слід відзначити високий рівень спрацювання основних засобів, вкрай неефективний господарський механізм, що не створював мотивації до праці і був практично несприйнятливий до інноваційного прогресу, сировинну спрямованість експорту, прихований бюджетний дефіцит, значну зовнішню заборгованість і т. ін. В промисловості набули поширення об'єднання-гіганти, що були монополістами у виробництві певних продуктів.

Однак, слід зазначити, що саме за цих часів підприємствами України було створено науково-технічний потенціал, який за багатьма параметрами відповідав рівню найрозвинутіших країн. Україна до цього часу залишається серед світових лідерів за кількістю фахівців з вищою технічною та природничо-науковою освітою на душу населення. Вітчизняна наука та технології з окремих пріоритетних напрямів, наприклад, з матеріалознавства,

теоретичної фізики, математики, зварювального виробництва, захисних і зміцнюючих покриттів, біотехнологій та інших, зберігають передові позиції у світі.

Таким рівнем науково-технічного потенціалу не володіла жодна країна (крім Росії), де успішно здійснювалися сучасні ринкові трансформації. Стадія економічного зростання в цих країнах супроводжувалася нарощуванням національного науково-технічного потенціалу від мінімального рівня до рівня відчутного прояву його дієздатності й стійкого впливу на економіку країни. За такою моделлю здійснювалося реформування, зокрема, в Іспанії, Південній Кореї, Сінгапурі, Китаї, В'єтнамі, на Тайвані. В останні роки перейшли на інноваційні моделі ринкових перетворень і більшість постсоціалістичних країн Європи. Існують окремі ознаки наближення до цієї моделі Росії, Білорусі та деяких інших пострадянських республік. На жаль, ігнорування зазначеного досвіду та накопиченого потенціалу вітчизняними підприємствами впродовж 90-х років в Україні призвело до величезних втрат як в економічній, так і в науково-технічній та соціальній сферах.

Сьогодні понад 90 % продукції, яка виробляється промисловими підприємствами України, не має сучасного науково-технічного забезпечення, що спричиняє нерентабельність і неконкурентоспроможність більшості вітчизняних товарів, зумовлює перетворення нашої країни в сировинний додаток до розвинутих промислових країн. Економічна ефективність реального виробничого сектора відстає від встановленого рівня залучення кредитних ресурсів. Фінансовий стан більшості підприємств не дозволяє їм упроваджувати нові технології, оновлювати виробниче устаткування, утримувати висококваліфікованих спеціалістів. За деякими експертними оцінками, через не повне використання сучасних досягнень науки й технологій у виробництві Україна в цілому щорічно втрачає до 10 млрд дол. США.

Незадовільний стан оплати праці, непривабливість праці внаслідок технічної відсталості робочих місць змушують значну частину працюючих громадян України вишукувати можливість заробляти кошти на прожиття поза межами реального сектора економіки. За існуючими експертними оцінками, майже 40 % працездатного населення тим чи іншим чином має відношення до «тіньової» економіки.

Низька купівельна спроможність населення, з одного боку, і приховування від держави «тіньових» коштів — з іншого, значно

знижують внутрішні інвестиційні можливості країни, що в свою чергу, не дозволяє створити дієвий механізм фінансового забезпечення розвитку вітчизняних підприємств. Відомо, що в сучасних моделях розвитку національних економік частина інвестицій, яка здійснюється за рахунок заощаджень своїх громадян, становить приблизно 70 % від загального обсягу інвестицій.

Сучасні соціально-економічні умови значною мірою відбиваються на стані вітчизняної наукової системи, яка на відміну від галузей матеріального виробництва має вкрай низькі стартові можливості для входження до ринку. Існують перешкоди, пов'язані з відсутністю фінансового забезпечення інноваційної діяльності, невідпрацьованістю системи охорони інтелектуальної власності, іншими економічними та організаційними негараздами. До цього слід додати труднощі, пов'язані з інформаційним голодом, зниженням престижності наукової праці, відтоком і поступовим старінням кадрів тощо.

Складний фінансовий стан більшості вітчизняних підприємств, скорочення обсягів і джерел фінансування, різке зниження попиту виробничої сфери на науково-технічну продукцію через відсутність коштів призвели до погіршення матеріально-технічного забезпечення майже всіх галузей української економіки, зменшення обсягів науково-технічної інформації, морального старіння наукового устаткування та обладнання підприємств, що в свою чергу викликало погіршення умов праці робітників, зниження їх творчої активності. Тому, незважаючи на потребу у глибокому оновленні виробництва, виробнича сфера неспроможна сьогодні адекватно відреагувати на ці потреби, оскільки перебуває у кризовому стані.

Отже, доцільно вести мову про формування такої ідеології розвитку підприємств, яка була б адекватна умовам ринку, вимогам незалежності держави та її ефективного інтегрування у світову економічну систему. Практичною основою її створення й реалізації має стати розв'язання таких головних завдань:

- оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з визначенням умов і факторів, які можуть сприяти ефективній конкуренції, збільшенню їх експортного потенціалу;

- обґрунтування пріоритетних напрямів виробництва і видів продукції, що мають або можуть одержати в короткостроковому й середньостроковому плані конкурентні переваги на світовому ринку;

- визначення шляхів і заходів державного сприяння підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва, зок-

рема за рахунок цільової підтримки пріоритетних галузей і виробництва;

— поєднання зусиль держави в здійсненні структурної перебудови та технологічного розвитку підприємств з підвищенням їх конкурентоспроможності;

— науково-практичне та інституційне забезпечення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва, виходячи з національних умов і особливостей світового ринку.

Налагодження такої роботи потребує відповідного управлінського й організаційного забезпечення. Для його розробки ми пропонуємо наступний підхід. Передусім, слід розрізнити загальну тенденцію до підвищення конкурентоспроможності національних підприємств і тенденцію до можливості одержати конкурентні переваги в окремих галузях та виробництвах. У першому випадку це має бути стратегічна лінія державної політики взагалі, у другому — йдеться про визначення пріоритетних галузей, виробників і видів продукції (послуг), які мають або можуть одержати найближчим часом конкурентні переваги завдяки наявності у тій чи іншій країні необхідних сприятливих умов, тобто про ті, що повинні бути предметом промислової політики. Відповідно до цього повинні розподілятися ресурсні можливості окремих підприємств.

Тобто визначення конкретних заходів щодо підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та їх фінансування мають забезпечувати максимально ефективне використання наявних ресурсів в Україні. Світовий досвід показує, що країни, як правило, експортують ту продукцію, для якої в них є надлишок факторів виробництва і яка має найменшу відносну вартість, а імпортують, навпаки, товари, що потребують дефіцитних факторів і підвищених витрат на їх виготовлення. Тому основна увага в практичній роботі з розвитку вітчизняних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності повинна приділятися забезпеченості чинниками виробництва, які можуть використовуватися для розвитку виробничого потенціалу і створення конкурентних переваг. Окремі фактори по-різному впливають на формування конкурентних переваг, до того ж вони можуть відрізнятися за характером дії та джерелами відтворення, що також потрібно враховувати. Свого часу конкурентоспроможність держави і кожного підприємства значною мірою залежала від наявності у неї основних факторів виробництва — природних ресурсів (землі, лісів, води, мінеральної сировини), трудових ресурсів та капіталу. З розвитком

виробництва і технічним прогресом її стали визначати фактори вищого рівня, так звані розвинуті, насамперед, інфраструктура країни, її науковий потенціал, рівень освіти населення тощо. Але визначальну роль у створенні конкурентних переваг відіграють спеціалізовані чинники — спеціальна інфраструктура, спеціальні знання у вигляді науково-технічних баз даних по окремих галузях і виробництвах, наявність фахівців відповідного профілю знань тощо.

Отже, позитивні тенденції, які спостерігаються у роботі більшості промислових підприємств, аж ніяк не ліквідували багато болючих проблем відтворення національного дієздатного промислового комплексу, в тому числі й їх технічної основи.

Внаслідок проведеної приватизації більшість промислових підприємств набули недержавної форми власності, але не одержали ефективного власника, що вплинуло на результативність роботи підприємств. Особливо негативно це позначилося на великих підприємствах, які мали можливості використовувати на власний розвиток власні фінансові джерела. Значна частина приватизованих підприємств майже припинила проводити наукові дослідження в сфері техніки і технології і використовувати їх результати.

Проведені нами дослідження та накопичений досвід дозволив систематизувати критерії та сформулювати задачу стратегічного розвитку підприємств, що базується на управлінні технічним розвитком основних засобів. Таке управління визначається на першому етапі (стратегічному) і характеризується стратегічними показниками (тісно зв'язаний з ними) та має наступний вигляд. Із заданою стратегічною (плановою) метою (вплив зовнішніх та внутрішніх факторів), що визначає рівень технічного розвитку основних засобів у зміні технічного рівня в проміжку часу, знаходиться швидкість зміни технічного рівня основних засобів. Залежно від даної швидкості знаходяться параметри кожної наступної одиниці основних засобів, і така частота зміни поколінь має забезпечувати мінімум суми як поточних, так і разових витрат на весь обсяг продукції, що виробляється в окресленому стратегічному інтервалі:

$$Z = Z1(\alpha, Ti) + Z2(\alpha, Ti) \quad \min, \quad \longrightarrow$$

де Z — суми поточних та разових витрат на весь обсяг продукції;

$Z1$ — дисконтована сума витрат у сфері експлуатації одиниці основних засобів, пов'язана з їх періодичним відновленням та використанням;

Z_2 — дисконтована сума витрат, пов'язана з проектуванням, виготовленням, установкою і налагодженістю нових видів обладнання;

α — траєкторія технічного розвитку основних засобів, що показує зміну у часі її основних характеристик: продуктивності, вартості, експлуатаційних витрат, терміну служби;

T_i — момент часу зміни технічного рівня основних засобів.

Траєкторія розвитку техніки α та періодичність зміни основних засобів підлягають визначенню в задачі. Про траєкторію розвитку відомо, що вона повинна проходити через дві точки простору стану об'єкта (технічного рівня основних засобів), а саме: через одну, що відповідає базовому (нижня межа технологічного укладу) технічному рівню основних засобів, та другу, яка забезпечить через проміжок часу T необхідний рівень технічного розвитку основних засобів. Вид траєкторії може бути заданий при першому наближенні певною підходящою для даного випадку функцією. Побудова функції Z_2 , що встановлює зв'язок між величиною витрат на проектування, виготовлення, установкою, налагодженням нових видів обладнання та швидкістю розвитку основних засобів, є складним завданням.

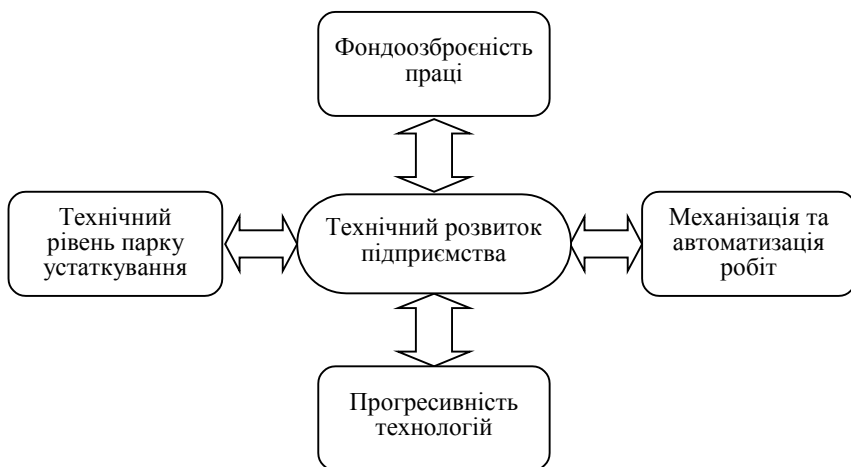


Рис. 3.7. Параметри управління технічним розвитком підприємств

Наведена динаміка процесу технічного розвитку основних засобів дозволила нам побудувати модель управління вказаним

процесом з використанням кореляційно-регресійного методу. Виходячи з результатів аналітичних досліджень, нами здійснено припущення, що управління рівнем технічного розвитку підприємств доцільно виконувати за допомогою взаємодії чотирьох параметрів — фондоозброєності праці, прогресивності технологій, технічного рівня парку устаткування, механізації та автоматизації робіт.

З метою прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємств необхідно враховувати існуючу технічну основу та використовувати розроблену багатофакторну управлінську модель, апробація якої довела її практичну корисність і дієвість. Ця модель є найбільш універсальною конструкцією, котра дозволяє реалізувати цілі стратегічного розвитку підприємств, акцентуючи увагу на аспекті управління технічним розвитком, що враховує ключові параметри основних засобів та їх життєвих циклів.

Розділ 4. РЕСУРСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4.1. Еволюція та сучасний стан ресурсних концепцій управління підприємством

Об'єктивною основою створення підприємств та їх подальшого ефективного функціонування є ресурси. Здатність ресурсів у процесі трансформації генерувати грошові потоки і створювати нову вартість зумовлює необхідність науково обґрунтованого системного управління ним на стадіях формування та трансформації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку виробничих структур, які орієнтовані на довгострокове економічне зростання. Найважливішою метою діяльності підприємств стає максимізація їх вартості, а основною відмінною рисою управління — націленість на майбутнє. Здатність підприємства ефективно використовувати ресурсну базу шляхом нарощення вартості формує принципово нову сферу ключової компетентності, а вміння створювати вартість перетворюється на джерело конкурентної переваги, яке неможливо купити та важко копіювати.

Як відомо, за неокласичною теорією загальна місія підприємства полягає у трансформації ресурсів у продукцію, і протиріччя між «входами» підприємства і «виходами» не існує. Отже, система управління є єдиним цілим. Проте особливості окремих колій ланцюгу цінностей підприємства вимагають застосування притаманних цим особливостям способів і прийомів менеджменту. А ось останні часто вступають у протиріччя або не узгоджуються між собою. Як приклад найбільш загостреної суперечності наведемо один з елементів економічної кризи 2006—2009 рр. — зниження ринкової капіталізації підприємств за незмінної ресурсної бази. Ми не ставимо за мету детальне пояснення такої ситуації, але зазначимо, що управління капіталом (активами) як ресурсною складовою й управління вартістю підприємства як результатом виявилися різноспрямованими. Це потребує розуміння причин невідповідності витрат і результатів, а з наукової точки зору, пошуку відповіді на питання: як має відбуватися збалансоване управління одночасно корисністю і ресурсами підприємств у сучасних умовах?

В економічній науці існує кілька ресурсних теорій вартості, які розроблялися різними економічними школами та протиставлялися одна одній. Започаткували вивчення вартості «класики» у своїй трудовій теорії вартості. Представники класичної школи А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс доводили, що вартість складається з витрат факторів виробництва (ресурсів), насамперед, праці. Маржиналісти Е. Бем-Бевек, К. Уінтер, Г. Візер заснували інший підхід до теорії формування вартості. Отже, на противагу трудовій теорії виникла теорія граничної корисності, яка пояснює цінність благ корисністю їх додаткової одиниці і таким чином поєднує при поясненні цінності фактор корисності з фактором рідкості. Класики виводили цінність (вартість) з витрат виробництва, тобто «зі сторони пропонування». Маржиналісти, навпаки, йшли «зі сторони попиту». А результатом комбінації методологічних постулатів цих теорій стала двокритеріальна концепція вартості в межах неокласичної школи. Найвідоміший її представник А. Маршалл ринкову ціну (вартість) розглядав як результат перетину ціни попиту, яка зумовлюється граничною корисністю, з ціною пропонування, що визначається витратами ресурсів.

Сучасна ресурсна концепція (Resource Based Theory, RBT) сформувалася на основі теоретичних засад неокласичної школи в контексті стратегічного менеджменту підприємств. Тут базовою є класична робота Е. Пенроуз [163], присвячена дослідженню проблематики диверсифікації діяльності фірм. Автор намагається дати відповідь на питання, чому якщо на підприємстві розроблено новий продукт, який не може використовуватися у традиційній діяльності, він виводиться на новий ринок, а не продається працюючій на цьому ринку фірмі? Висновок досить парадоксальний: конкуренти не в змозі правильно оцінити новий товар, не вірять, що він є кращим за вироблений ними продукт, і не залишається нічого іншого, як налагодити власне виробництво. Саме тому зростає кількість диверсифікованих фірм. За Е.Пенроуз, переваги підприємств впливають з їх недоліків, а основа розвитку полягає в унікальності: створюючи нові продукти, фірми одночасно розвивають свої унікальні можливості, або «ресурси».

Ідеї Е. Пенроуз з позиції стратегічного менеджменту набули свого розвитку у роботі Б. Вернерфельта [24], К. Прахалада та Г. Хамела [98]. Останні два вчені на прикладах компаній-лідерів пояснили переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Вони дійшли висновку, що джерела конкурентної переваги полягають в умінні менеджерів створювати технології та виробничі навички в компетенції, завдяки чому виникає швидка адаптація до змінних ринкових умов.

На думку Е. Пенроуз, Б. Вернерфельта, К. Прахалада, Г. Хамела:

1) реалізація стратегії пов'язана з наявними системними відмінностями фірм у сфері контролю за ресурсами;

2) ці відмінності відносно стабільні;

3) різні результати господарювання підприємств зумовлюють в першу чергу, неоднаковістю ресурсних багажів;

4) стійкий успіх фірми залежить від наявності унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій), що визначають її конкурентні переваги;

5) увага топ-менеджерів має акцентуватися, передусім, на підтримці і розвитку внутрішніх можливостей фірм.

Дж. Барні узагальнив ключові поняття сучасної ресурсної концепції (RBT) [145]. До ресурсів ним віднесено всі активи, можливості, організаційні процеси, інформація, знання тощо, контролювані фірмою, що дозволяють їй створювати та реалізовувати ефективні стратегії. Ресурси розподіляються на: матеріальні капітальні (технології, заводи й устаткування, географічне місце розташування, доступ до сировини); людські капітальні (підготовка кадрів, досвід, інтелект, взаємовідносини); організаційні капітальні (формальні системи і структури, неформальні відносини між групами). Підприємство, в свою чергу, являє собою комплекс ресурсів, які перетворюються в єдину систему завдяки спільним інтерпретаціям.

В сучасній ресурсній концепції інакше від звичайної тлумачиться сутність стратегічного управління. Якщо в менеджменті організацій стратегічне управління розглядається як оптимальне поєднання фірми з її специфічним зовнішнім середовищем (саме на цю ідею спиралися всі типології конкурентних стратегій), тобто концепція стратегій була реактивною, то в ресурсній концепції вона стала проактивною. Змістом успішних стратегій, за концепцією RBT, вважається не усунення будь-якою ціною суперника у ринковій конкурентній боротьбі, а створення власних організаційних компетенцій, які складно копіювати іншим фірмам. Це — випереджальне створення та розвиток унікальних ресурсів та здатностей.

Концепція RBT передумовою розвитку бачення визнає принципову відмінність одного підприємства від іншого, зумовлену володінням кожного з них унікальним набором ресурсів. Оскільки багато з цих ресурсів не можуть бути накопиченні миттєво, то вибір підприємством тієї чи іншої стратегії обмежується поточним станом запасу ресурсів, а також швидкістю їх придбання чи накопичування. Якби не існувало асиметрії в ресурсах та обмежень на швидкість змін, підприємства використовували б будь-

яку стратегію. Успішні стратегії копіювалися б і прибутки знизилися б до нуля. Тому асиметрія в ресурсах розуміється як джерело конкурентних переваг.

В контексті стратегічного менеджменту представники ресурсної теорії оперують такими економічними категоріями, як «ресурси» (resources), «здатності» (capabilities) та «компетенції» (competences). Ресурси є базовою одиницею аналізу ресурсної теорії, а здатності розглядаються як особливі властивості організаційних ресурсів, на основі яких компанія ефективніше за конкурентів використовує класичні фактори виробництва і таким чином забезпечує формування конкурентних переваг. Отже, здатності розглядаються як «економічна похідна» ресурсів, що створюється всередині підприємства. Тобто на відміну від ресурсів їх неможливо придбати чи залучити ззовні, тому саме вони є джерелом унікальної, стійкої конкурентної переваги, а отже, ринкової вартості підприємства.

Взаємозв'язок «здатності» та «компетенцій» тривалий час є об'єктом полеміки між представниками різних концепцій у межах ресурсної теорії. За школою компетенцій (К. Прахалад, Г. Хамел), під ключовою компетенцією розуміється набір умінь і технологій, сукупність накопичених компанією знань та досвіду, що стають основою успішної конкуренції. Компетенції, як і здатності, завжди мають «внутрішнє» походження, а також є основою формування особливої позиції підприємства у ринковому просторі. Вони визначаються як знання або організаційні можливості реалізації певної сфери діяльності.

Представники школи динамічних здатностей (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен [120]) пов'язують формування компетенцій підприємства з динамічною складовою здатностей. Остання визначається процесами накопичення знань і досвіду. За цією характеристикою виділяють внутрішні та зовнішні компетенції. Перші створюються тією частиною динамічних здатностей підприємства, яка забезпечує можливість управління процесом формування, використання та відтворення: ноу-хау і технологій; виробництва конкурентоспроможної продукції з високою споживною цінністю; оптимальної системи бізнес-процесів. Зовнішніми компетенціями є інша частина динамічних здатностей, що характеризує досвід і вміння організувати ефективну взаємодію з постачальниками, споживачами та іншими заінтересованими особами. Динамічні здатності підприємства в умовах перманентно-мінливого ринкового середовища покладаються в основу стійких конкурентних переваг за умови постійного пошуку підприємством напрямів і способів реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій.

Ресурсне забезпечення вартості підприємства за критерієм часу відбувається у двох періодах — короткостроковому й довгостроковому. При цьому ресурси генерують різні за кількісними та якісними характеристиками параметри вартості, тобто ренти у категоріях ресурсної теорії. У короткостроковому періоді джерелом ресурсних рент є здатність підприємства повністю використовувати ефективні комбінації існуючих ресурсів, а також наявність оптимальної системи бізнес-процесів, а у довгостроковому періоді — здатність акумулювати потенційні ресурси та оптимально використовувати їх комбінації. Тому серед усієї сукупності ресурсів окремо виділяється категорія стратегічних ресурсів, що мають найбільший вплив на формування стійких конкурентних переваг.

Характерними ознаками стратегічних ресурсів є:

- забезпечення формування стійких конкурентних переваг підприємства;
- використання ресурсів для диверсифікації діяльності;
- синергійна природа формування динамічних здатностей підприємства;
- забезпечення зростання ринкової вартості підприємства;
- складність відтворення, що пояснюється їх унікальністю.

Отже, у довгостроковому періоді важливим завданням менеджменту компанії є оптимальне використання потенціалу кожного ресурсу. Якщо керівництво неправильно визначило склад та оцінило обсяги стратегічних ресурсів, то забезпечення ефективного управління вартістю підприємства не одержить необхідної ресурсної підтримки. Водночас незадіяний ресурсний потенціал — це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових грошових потоків.

З точки зору забезпечення вартості підприємства особливе значення має дослідження потенціалу саме стратегічних ресурсів на основі запропонованого Дж. Барні VRIO-аналізу (Value, Rareness, Instability, Organization).

Value. Цінність ресурсів є саме тим параметром, що визначає можливість підприємства перейти з короткострокового періоду ресурсної рівноваги до стану ресурсної асиметрії у довгостроковому періоді. Зростання цінності ресурсів забезпечує їм перехід до категорії стратегічних і залежить від рівня економічного розвитку підприємства як бізнес-системи.

Rareness. Цінність ресурсів — необхідна, але недостатня умова набуття ними статусу стратегічних, бо такими ж ресурсами можуть володіти конкуренти. Додатковим критерієм є визначення рівня поширеності цінних для компанії ресурсів серед інших конку-

рентів у галузі. В економічному сенсі унікальність ресурсу забезпечує підприємству вищу норму прибутку на одиницю такого ресурсу порівняно із середньогалузевою рентабельністю.

Instability. Відтворюваність характеризує той факт, як довго компанія може перебувати у стані ресурсної асиметрії завдяки володінню цінними та унікальними ресурсами, а відповідно й отримувати економічну вигоду від цього. Саме тому важливим завданням менеджменту компанії є створення та підтримка високих бар'єрів, що мінімізують загрозу придбання чи копіювання аналогічного ресурсу конкурентами.

Organization. Організованість стратегічних ресурсів передбачає наявність у компанії механізму накопичення і використання знань, досвіду і навиків для інтегрування системи ресурсів компанії у процес забезпечення зростання її вартості. Цей параметр дозволяє оцінити взаємозв'язок стратегічних ресурсів підприємства з його компетенціями та динамічними здатностями.

Таким чином, ресурсна концепція конкурентних переваг побудована на одній з базових економічних парадигм «ресурси — поведінка — результат». Якщо застосувати дану логіку для встановлення взаємозв'язку між вартісно-орієнтованим і ресурсним підходами до стратегічного управління, то можна одержати наступну парадигмальну конструкцію (рис. 4.1).

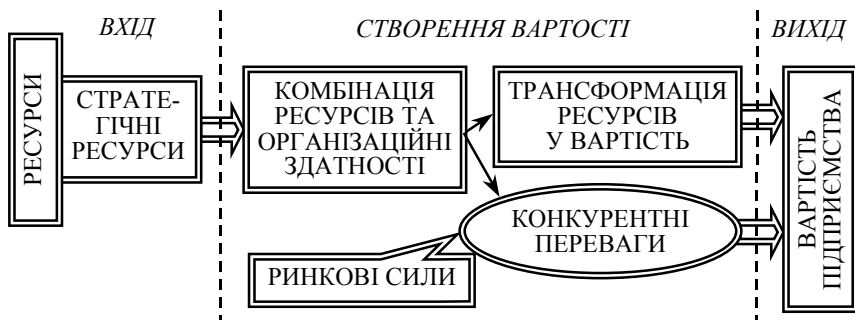


Рис. 4.1. Логіка взаємозв'язку вартісної та ресурсної стратегій підприємств

Таким чином, за сучасною ресурсною концепцією підприємства:

- 1) результативність діяльності пов'язана з наявністю стабільних системних відмінностей у сфері контролю над ресурсами;
- 2) конкурентні переваги визначаються ресурсними багажами й оригінальними здібностями менеджменту;

3) основні завдання стратегічного менеджменту полягають у спрямуванні зусиль на внутрішньогосподарську діяльність, а не на зовнішнє середовище.

4.2. Трансформація ресурсів в активи підприємства та моніторинг їх продуктивності

Сучасна економічна наука потребує всебічної розробки різних концепцій трансформації суспільства, дослідження фаз (етапів, ступенів) розвитку людської цивілізації з виокремленням рушійних сил виробничої економічної організації.

Активи підприємства є однією з найважливіших категорій економіки підприємства, теоретичні аспекти якої повністю не досліджені науковцями. Незважаючи на велику кількість публікацій на дану тему, що з'явилися в останні 20 років, проблема осмислення активів підприємства не поставлена і не розкрита у всій її складності з численними взаємозв'язками і тонкощами, особливо в умовах функціонування нової моделі цивілізаційного розвитку економіки.

Дослідженню активів підприємства присвячені праці багатьох відомих вітчизняних і закордонних учених: І. А. Бланка, Б. Лева, Гері Кокінза, Джеймса Р. Хітчнера, М. К. Маринічевої, О. Г. Мендрула, О. Б. Бутніка-Сіверського та ін. Неоднозначність концептуальних підходів до трактування самого поняття «актив», недостатнє опрацювання методологічних і прикладних питань управління активами підприємства вимагають негайної активізації наукових досліджень у цій сфері.

Розглядаючи категорію «активи», багато хто з науковців не розмежовує поняття активи з ресурсами та капіталом підприємства і тому не приділяє йому належної уваги. Проте, між ними існує суттєва різниця, яка чітко окреслює горизонти використання термінів «актив», «ресурс» і «капітал» з позиції процесного підходу, що описує послідовну закономірну зміну предметів і явищ. На рис. 4.2 проілюстровано авторське бачення взаємозв'язку між категоріями «економічні ресурси», «капітал підприємства» та «активи підприємства» з позиції процесного підходу.

На наш погляд, активи підприємства являють собою лише окрему частину його ресурсів, яка обирається ним для здійснення

підприємницької діяльності за інших визначених умов. Капітал підприємства, в свою чергу, виступає джерелом фінансування процесу активізації ресурсів, переходу їх із суспільної власності у власність суб'єкта господарювання. Таким чином, саме процесний підхід здатен розкрити внутрішній динамізм активів, що уможливорює побудову системи управління ними.



Рис. 4.2. Взаємозв’язок між категоріями «економічні ресурси», «капітал підприємства» та «активи підприємства» за процесним підходом

Враховуючи все зазначене, узагальнено концептуальні підходи до визначення активів підприємства (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «АКТИВИ»

№ з/п	Підхід	Ключовий постулат	Прихильники
1	Ресурсно-майновий	Активи — це ресурси, майно	Т. В. Теплова, В. П. Савчук, А. А. Мазаракі, В. М. Войнаренко, В. М. Пархоменко
2	Іманентно-функціональний	Активи — це джерело прибутків, економічних вигод	Боди, Зви, Мертон, Роберт, В. П. Савчук, А. А. Мазаракі, В. М. Войнаренко, В. М. Пархоменко
3	Вартісний	Активи — це акціонерна вартість, власність, що має грошову вартість	Г. Кокінз
4	Обліковий	Активи — це величина, подана дебетовим сальдо; ліва частина балансу	В. М. Суторміна

№ з/п	Підхід	Ключовий постулат	Прихильники
5	Інтегральний	Активи — це ресурси підприємства + інвестований капітал + вартість + джерело доходу	І. А. Бланк
6	Процесний	Активи — це варіативна частина економічних ресурсів, що в певний момент часу обирається підприємством для активізації	Авторське бачення

Саме така класифікація концептуальних підходів до визначення активів підприємства більше відповідає меті дослідження та дає підґрунтя для переосмислення переходу економічного ресурсу в активи підприємства з позицій динамізму економічної системи.

Узагальнено активи являють собою контрольовані підприємством унаслідок минулих подій ресурси, використання яких призведе до збільшення економічних вигод у майбутньому. Але чи коректне дане визначення активів в епоху неоекономіки? Чи достатньо буде сучасному підприємству перетворювати ресурсний набір минулого в активи для забезпечення конкурентних переваг у майбутньому?

Розглянувши існуючі тлумачення активів у системі бізнесу, приходимо до думки, що активи підприємства — це варіативна частина його ресурсів, яка обирається суб'єктом господарювання для здійснення підприємницької діяльності за схваленої бізнес-моделі через свою здатність, з урахуванням фактора часу та ризику, приносити економічну вигоду і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на конкретному ринку.

Як доводять попередні дослідження в неоекономіці, структура активів підприємства перерозподіляється в бік нематеріальної частини. За даними консалтингової компанії «Interbrand», частка матеріальних активів у структурі загальних активів підприємства за останні 35 років знизилася із 70 до 30 %. Це зумовлено істотними процесами розвитку світової економіки. Значення ж нематеріальних активів постійно зростає. Проте саме нематеріальні активи в переважній більшості не ідентифіковані, але генерують дохід, який капіталізується в 90 % вартості підприємства.

Така парадоксальна ситуація дає поштовх для пошуку нових ідей, руйнації стереотипів мислення, для заміни традиційного ка-

тегоріального каркасу даної предметної сфери дослідження. Це потребує подальшого розвитку економічної теорії, переходу на бік неoinституціоналізму, прихильники якого висловлюють незадоволення абстрактно-дедуктивним методом неокласики, недостатнім рівнем її емпіризму, особливо статичним характером досліджень. Статичному підходу представників неокласичного напрямку неoinституціоналісти протиставили вивчення економіки в розвитку, в історичній послідовності.

В практиці господарювання результати діяльності підприємства залежать від продуктивності активів, від їх спроможності приносити економічну вигоду та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на конкретному ринку. В свою чергу, активи за своєю природою є ресурсами, які в обраний момент часу у виробничому процесі змінюють свою пасивну функцію на активну, залишаючись при цьому у своїй незмінній формі.

В стабільних умовах господарювання рішення про активізацію ресурсу приймається, виходячи з реальних потреб діяльності підприємства, вартості виробничого процесу та очікувань щодо одержання певного результату. Ситуація дещо змінюється за умови обмеження фінансових можливостей підприємства внаслідок кризи. Грошова маса підприємства зменшується, що змушує його залучати матеріальні ресурси дрібними партіями, вести пошук дешевшого і, можливо, менш якісного ресурсу, скорочувати бюджет витрат на розробку та придбання нематеріальних ресурсів, відмовлятися від інвестиційних проектів з низькою та середньої внутрішньою нормою доходності та тривалим періодом окупності, переглядати політику щодо підбору й оплати праці персоналу. Тому постає невідкладне методичне завдання щодо пошуку механізму прийняття рішення про активізацію ресурсу в таких умовах.

Дослідженням шляхів вирішення даного завдання було з'ясовано, що при зіставленні вартості активізації ресурсу та продуктивності активу в процесі використання утворюється матриця відбору підприємством ресурсу для подальшої трансформації його в актив суб'єкта господарювання (рис. 4.3).

Як видно з рис. 4.3, матриця вибору ресурсу з метою його подальшої активізації має чотири зони: *силу, життя, старість, ризик*. Якщо ресурс характеризується високими параметрами продуктивності активу і вартістю активізації ресурсу (зона «*сила*» за матрицею), то його доцільно обирати для використання підприємством, котре має на меті посилити конкурентну позицію на ринку за рахунок використання інноваційних технологій, нової тех-

ніки, кваліфікованішого персоналу та якіснішої системи менеджменту.

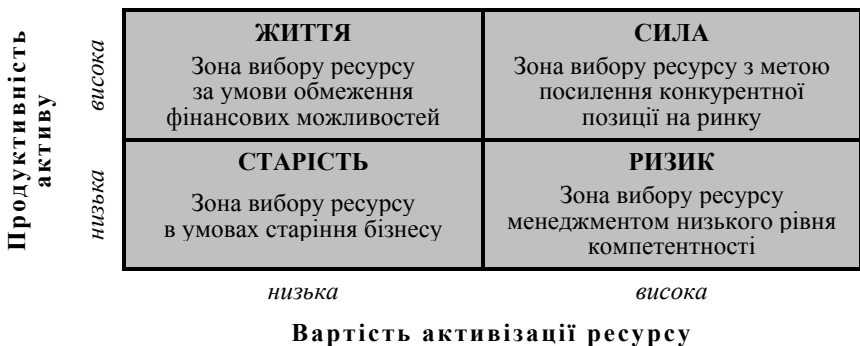


Рис. 4.3. Матриця вибору ресурсу з метою його подальшої активізації

За умови обмеження фінансових можливостей для підприємства стає недосяжним дорожчий ресурс з ресурсного пакета, і тому рішення про активізацію потенційного ресурсу приймається, виходячи з позицій забезпечення загальної дієспроможності суб’єкта господарювання при мінімальних затратах на нього, в тому числі за рахунок деякої втрати його якісних параметрів (зона «життя» за матрицею).

В умовах старіння бізнесу зазвичай підприємство залучає до трансформації класичні ресурси та за обставин уже тривалого використання їх вартість теж є незначною (зона «старість» за матрицею). Але ця економічно вигідна ситуація триває недовго, бо низька продуктивність активу негативно впливає на загальний абсолютний результат діяльності підприємства і поступово загострює проблему скорочення грошової маси. В цей час керівництво підприємства має краще перейматися пошуком нового напрямку діяльності, ніж радіти низьким затратам щодо залучення ресурсу.

Важко економічно інтерпретувати зону «ризик» за матрицею. Нелогічно погоджуватися на активізацію ресурсу, знаючи, що він надто дорого коштує і має низьку продуктивність. Проте практика показує, що такі випадки не одиничні. Це може свідчити, передусім, про низький рівень кваліфікації керівника, котрий приймає рішення про активізацію ресурсу, або про вплив інших неекономічних чинників.

В цілому слід зазначити, що в питанні ресурсовикористання

метою підприємства є зниження кількості ресурсів, які не використовуються до мінімуму, та підвищення загальної прибутковості компанії.

У сучасному кризовому стані національної економіки посилюється також актуальність продуктивного використання активів підприємствами. За умови обмеженості доступу (переважно через їх вартість) до ресурсів, що формують портфель активів суб'єкта господарювання, менеджери вітчизняних підприємств змушені шукати внутрішні резерви підвищення продуктивності використання наявних активів.

В умовах посилення динамізму економічної системи та прояву кризових явищ класичні постулати щодо управління продуктивністю активів втрачають свою дієспроможність, що вимагає більш ґрунтовного дослідження первинних джерел і інструментів управління даним процесом.

Промисловість є одним з ключових елементів економічної системи України (табл. 4.2, 4.3), який визначає місце національної економіки в міжнародному поділі праці, динаміку її конкурентоспроможності.

Таблиця 4.2

**КІЛЬКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ЄДРПОУ
ЗА ОСНОВНИМИ ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на 01.01)**

№ з/п	Вид економічної діяльності	2007 р.		2008 р.		2009 р.	
		тис. од.	%	тис. од.	%	тис. од.	%
1	Усього, в тому числі:	874,9	100	928,4	100	966,8	100
2	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	86,8	9,92	86,6	9,33	86,2	8,92
3	Промисловість	119,2	13,62	122,8	13,23	124,6	12,89
4	Будівництво	76,9	8,79	85,8	9,24	90	9,31
5	Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	288,1	32,93	299,9	32,30	307,8	31,84
6	Діяльність транспорту і зв'язку	34,8	3,98	37,2	4,01	39,1	4,04
7	Інші фінансові та нефінансові послуги	269,1	30,76	296,1	31,89	319,1	33

Таблиця 4.3

**АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
В РОЗРІЗІ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на 01.01)**

№ з/п	Вид економічної діяльності	2007 р.		2008 р.		2009 р.	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
1	Усього, в тому числі:	1 816 345	100	2 441 101,9	100	3 245 425,2	100
2	Сільське господарство, мисливство, лісове гос- подарство	67 884,9	3,74	88 787,5	3,64	133 086,4	4,10
3	Промисловість	626 141,9	34,47	758 011,8	31,05	979 319,5	30,18
4	Будівництво	75 288,6	4,15	109 995,6	4,51	161 126,7	4,96
5	Торгівля; ремонт авто- мобілів, побутових ви- робів та предметів осо- бистого вжитку	398 337,2	21,93	548 442,4	22,47	764 960,2	23,57
6	Діяльність транспорту і зв'язку	168 545,7	9,28	219 588,4	9,00	273 409,2	8,42
7	Інші фінансові та не- фінансові послуги	480 146,7	26,43	716 276,2	29,34	933 523,2	28,76

Отже, на сьогоднішній день у країні налічується майже 125 тис. промислових підприємств. На фоні прояву кризових явищ наявність стійкої тенденції щодо збільшення кількості промислових підприємств свідчить про поліпшення загальної економічної ситуації в країні, підвищення рівня її протиентропійності і заінтересованості інвесторів у вкладанні капіталу в реальні активи.

Як видно з табл. 4.3, в промисловості зосереджена найбільша кількість активів економіки країни (30—35 %). Це пояснюється тим, що виробнича діяльність традиційно акумулює в собі ширший спектр економічних активів. Зважаючи на те, що кількість підприємств промисловості складає лише 12—14 % від загальної кількості суб'єктів ЄДРПОУ за основними видами економічної діяльності, до методичного інструментарію аналізу їх продуктивності слід додати показник — активомісткість підприємств певного виду економічної діяльності. Він має розраховуватися шляхом віднесення сукупної вартості активів підприємств виду економічної діяльності до кількості суб'єктів ЄДРПОУ за даним видом економічної діяльності:

$$A_m = \sum A_i / N_i, \quad (4.1)$$

де A_m — активомісткість підприємств виду економічної діяльності; $\sum A_i$ — сукупна вартість активів підприємств виду економічної діяльності; N_i — кількість суб'єктів ЄДРПОУ за даним видом економічної діяльності.

В табл. 4.4 подано розрахунки активомісткості вітчизняних підприємств за видами економічної діяльності за 2007—2009 рр.

Таблиця 4.4

**АКТИВОМІСТКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
В РОЗРІЗІ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (01.01)**

№ з/п	Вид економічної діяльності	2007 р.	2008 р.	2009 р.
		млн грн / од.	млн грн / од.	млн грн / од.
1	Всього, в тому числі:	2,08	2,63	3,36
2	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	0,78	1,03	1,54
3	Промисловість	5,25	6,17	7,86
4	Будівництво	0,98	1,28	1,79
5	Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	1,38	1,83	2,49

Закінчення табл. 4.4

№ з/п	Вид економічної діяльності	2007 р.	2008 р.	2009 р.
		млн грн / од.	млн грн / од.	млн грн / од.
6	Діяльність транспорту і зв'язку	4,84	5,90	6,99
7	Інші фінансові та нефінансові послуги	1,78	2,42	2,93

Розглянувши дані табл. 4.4, можна стверджувати, що промисловість як вид економічної діяльності найбільш активомістка (активомісткість промисловості вдвічі більша за середнє значення цього показника по економіці країни в цілому). Для більш ґрунтового дослідження активомісткості проведемо індексний аналіз її динаміки, що дозволить вилучити вплив факторів, викликаних дією інфляції (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**ІНДЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ АКТИВОМІСТКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ В РОЗРІЗІ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на 01.01)**

№ з/п	Вид економічної діяльності	2007/2008 pp.		2008/2009 pp.		Тенденція
1	Всього, в тому числі:	1,26	const	1,28	const	const
2	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	1,32	«↑»	1,495	«↑»	Стійке зростання вартості бізнесу
3	Промисловість	1,175	«↓»	1,27	«↑»	Динамічне зростання вартості бізнесу
4	Будівництво	1,31	«↑»	1,398	«↑»	Стійке зростання вартості бізнесу
5	Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	1,33	«↑»	1,36	«↑»	Стійкий приріст вартості бізнесу
6	Діяльність транспорту і зв'язку	1,219	«↓»	1,185	«↓»	Стійке зниження вартості бізнесу
7	Інші фінансові та нефінансові послуги	1,36	«↑»	1,21	«↓»	Динамічне зниження вартості бізнесу

Індексний аналіз динаміки активомісткості підприємств України в розрізі видів економічної діяльності дав можливість виокремити чотири типи тенденцій, що характеризують структурні зрушення в питанні залучення капіталу для фінансування процесів активізації економічних ресурсів підприємствами:

- *стійке зростання вартості бізнесу* — характеризується постійним зростанням індексу активомісткості бізнесу на рівні, вищому за його середнє значення в економіці країни взагалі;

- *динамічне підвищення вартості бізнесу* — є результатом переважання різкого приросту індексу активомісткості бізнесу понад його середню величину в економіці країни, що повністю нівелює його низький рівень попередніх періодів;

- *стійке зниження вартості бізнесу* — характеризується постійним зменшенням індексу активомісткості бізнесу на рівні, нижчому за його середнє значення в економіці країни взагалі;

- *динамічне зростання вартості бізнесу* — є результатом переважання різкого зниження індексу активомісткості бізнесу в межах нижче його середньої величини в економіці країни, що повністю нівелює його високий рівень попередніх періодів.

Як видно з табл. 4.5, на сьогоднішній день функціонування сільськогосподарських, будівельних, торговельних підприємств вимагає залучення більших коштів для діяльності, ніж це потребувало раніше. Це є наслідком стійкого зростання вартості бізнесу. Динамічне підвищення вартості бізнесу відбулося для підприємств промисловості через різке подорожчання енергоносіїв. Проте для підприємств транспорту і зв'язку характерна тенденція щодо зменшення вартості бізнесу. Це пояснюється тим, що масові вливання капіталу в активи вказаних підприємств відбулися на початку ХХІ ст. і на сьогоднішній день малі та середні підприємства даного напрямку діяльності мають невисокий рівень зносу основних активів, що виступають фундаментом даного бізнесу. Фінансова криза 2008 р. та політична нестабільність останніх років суттєво вплинули на привабливість фінансового бізнесу, що в свою чергу, викликало його динамічне здешевлення.

Одним з ключових макроекономічних результатів діяльності економічних систем є показник доданої вартості. Багато хто з науковців стверджують, що саме здатність економічної системи генерувати приріст доданої вартості і забезпечує потенціал її розвитку та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Промислове виробництво України забезпечує майже третину загального обсягу валової доданої вартості та 50 % товарів і послуг, а також 80 % експортної продукції (табл. 4.6 і 4.7).

Таблиця 4.6

СТРУКТУРА ВАЛОВОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ (на 01.01)

№ з/п	Вид економічної діяльності	2007 р.		2008 р.		2009 р.	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
1	Усього, в тому числі:	544 153	100	720 731	100	949 864	100
2	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	41 006	7,54	47 417	6,58	64 297	6,77
3	Промисловість, у тому числі:	150 090	27,58	198 368	27,52	258 941	27,26
3.1	добувна промисловість	22 064	4,05	31 695	4,40	49 714	5,23
3.2	переробна промисловість	109 416	20,11	143 428	19,90	179 644	18,91
3.3	виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	18 610	3,42	23 245	3,23	29 583	3,11
4	Будівництво	21 168	3,89	30 456	4,23	34 741	3,66
5	Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку	68 573	12,60	95 220	13,21	130 205	13,71
6	Діяльність транспорту і зв'язку	56 053	10,30	70 063	9,72	91 193	9,6
7	Інші фінансові та нефінансові послуги	207 263	38,09	279 207	38,74	370 487	39

Таблиця 4.7

СТРУКТУРА ТОВАРНОГО ВИРОБНИЦТВА (на 01.01)

№ з/п	Вид економічної діяльності	2007 р.		2008 р.		2009 р.	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
1	Усього, в тому числі:	1 252 209	100	1 650 992	100	2 205 334	100
2	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	98 410	7,86	113 149	6,85	154 445	7,00
3	Промисловість, у тому числі:	550 170	43,94	706 664	42,80	960 709	43,56
3.1	добувна промисловість	46 125	3,68	57 563	3,49	88 256	4,00
3.2	переробна промисловість	456 729	36,47	588 203	35,63	796 095	36,10
3.3	виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	47 316	3,78	60 898	3,69	76 358	3,46
4	Будівництво	64 152	5,12	94 307	5,71	112 911	5,12
5	Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку	122 365	9,77	173 149	10,49	227 411	10,31
6	Діяльність транспорту і зв'язку	107 638	8,60	135 074	8,18	174 985	7,93
7	Інші фінансові та нефінансові послуги	309 474	24,71	428 649	25,96	574 873	26,07

Дані табл. 4.6 показують, що впродовж останніх трьох років спостерігається практично фіксована частка промисловості у структурі валової доданої вартості: 27,58—27,26 %. Динаміка даного показника наочно ілюструє збереження за державою статусу країни з потужною переробною промисловістю (з року в рік генерування — майже 20 % валової доданої вартості).

Для більш ґрунтовного аналізу порівнюємо структуру валової доданої вартості зі структурою товарного виробництва (табл. 4.7).

Частка промисловості у загальному обсязі товарного виробництва (табл. 4.7) за останні три роки має теж аналогічну тенденцію і коливається в межах 43,94—43,56 %. Це ще раз підтверджує вагомий внесок промисловості у розвиток економіки держави.

Ознайомившись із загальними відомостями про наявні активи підприємств та результати їх використання, що формалізовані у товарному виробництві та валовій доданій вартості, слід доповнити інструментарій моніторингу продуктивності активів підприємств показниками статичної і динамічної продуктивності активів, а також коефіцієнтом емерджентної продуктивності виду економічної діяльності. В табл. 4.8 представлено технологію розрахунку даних показників.

Таблиця 4.8

ПОКАЗНИКИ ПРОДУКТИВНОСТІ АКТИВІВ

№ з/п	Показники	Технологія розрахунку	Умовні позначки
1	Продуктивність активів (статичний підхід)	$W_{\text{ст}} = \frac{\text{ТВ}}{\text{А}}$	ТВ — товарний випуск за видом економічної діяльності А — вартість активів підприємств за видом економічної діяльності
2	Продуктивність активів (динамічний підхід)	$W_{\text{д}} = \frac{\text{ВДВ}}{\text{А}}$	ВДВ — валова додана вартість за видом економічної діяльності А — вартість активів підприємств за видом економічної діяльності
3	Коефіцієнт емерджентної продуктивності виду економічної діяльності	$K_{\text{ем}W} = \frac{\text{ВДВ}}{\text{ТВ}}$	ВДВ — валова додана вартість за видом економічної діяльності ТВ — товарний випуск за видом економічної діяльності

Продуктивність активів за статичним підходом ілюструє спроможність залучених активів генерувати певний обсяг товарної продукції. При цьому її вартість є складовою вартості товар-

ного випуску. Обчислюючи продуктивність активів за динамічним підходом, ми маємо змогу ідентифікувати спроможність активів створювати нову (додану) вартість, яка становить підґрунтя розширеного відтворення та подальшого соціально-економічного розвитку.

Коефіцієнт емерджентної продуктивності виду економічної діяльності є структурним показником, що характеризує частку валової доданої вартості в обсязі товарної продукції за видом економічної діяльності. Даний показник за своєю природою має здатність ілюструвати фундамент інвестиційної привабливості виду економічної діяльності так, як інвестора, котрий вирішує питання інвестування в активи суб'єкта господарювання, цікавить потенційна спроможність високої капіталізації своїх вкладень. Тому чим вищий коефіцієнт емерджентної продуктивності виду економічної діяльності, тим даний напрям більш привабливий для інвестора.

В табл. 4.9 подані показники продуктивності активів підприємств України за видами економічної діяльності.

Дані табл. 4.9 ще раз доводять, що на фоні інших видів економічної діяльності промисловість України має тенденцію до підвищення продуктивності залучених активів і стійку інвестиційну привабливість. Це пояснюється тим, що промислові підприємства є основними системоутворюючими елементами багатьох інших життєво важливих сфер держави, зокрема таких:

- *економічної* — базис утворення вартості;
- *бюджетної* — джерела наповнення;
- *територіальної* — містоутворювачі;
- *науковій та освітньої* — рушії розвитку, споживачі та джерела знань;
- *соціальної* — місця реалізації людських можливостей та забезпечення засобами існування;
- *податкової* — джерела надходжень;
- *фінансової* — мультиплікатори грошей.

Крім того, в промисловості зосереджено понад 30 % усіх активів, що працюють на економіку держави. Проте аналіз продуктивності їх використання доводить, що необхідно провести переоцінку підходів до управління активами промислових підприємств, адже реальні показники значно нижчі за очікувані (враховуючи потенціал даного напрямку економічної діяльності).

Вагомий внесок промислового комплексу в економіку, що сприяє поступовому наближенню якості життя в Україні до рівня технологічно розвинутих країн, визначає його провідну роль і місце у забезпеченні найважливіших стратегічних інтересів держави.

Таблиця 4.9

ПОКАЗНИКИ ПРОДУКТИВНОСТІ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (2007—2009 рр.) (на 01.01)

№ з/п	Вид економічної діяльності	$W_{A_{\text{ст}}}$				$W_{A_{\text{д}}}$				$K_{\text{ем}W}$		
		2007 р.	2008 р.	2009 р.	Тенденція	2007 р.	2008 р.	2009 р.	Тенденція	2007 р.	2008 р.	2009 р.
1	Усього, в тому числі:	0,69	0,68	0,68	«↑»	0,30	0,30	0,29	«↑»	0,43	0,44	0,43
2	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	1,45	1,27	1,16	«↓»	0,60	0,53	0,48	«↓»	0,42	0,42	0,42
3	Промисловість, у тому числі:	0,88	0,93	0,98	«↑»	0,24	0,26	0,26	«↑»	0,27	0,27	0,27
4	Будівництво	0,85	0,86	0,70	«↓»	0,28	0,28	0,22	«↓»	0,33	0,32	0,31
5	Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	0,31	0,32	0,30	«↓»	0,17	0,17	0,17	«constb»	0,56	0,55	0,57
6	Діяльність транспорту і зв'язку	0,64	0,62	0,64	«constb»	0,33	0,32	0,33	«constb»	0,52	0,52	0,52
7	Інші фінансові та нефінансові послуги	0,64	0,60	0,62	«↓»	0,43	0,39	0,40	«↓»	0,67	0,65	0,64

4.3. Фінансова концепція перетворення капіталу у вартість

Для повнішого уявлення про процес трансформації ресурсів у вартість підприємства поглянемо тепер на фінансову складову перетворення вартості ресурсів у додану вартість.

Вартісна природа ресурсів у розпорядженні підприємства дозволяє досліджувати їх як рух капіталу, що відбувається у його залученні, завдяки чому формується структура капіталу, і в споживанні, яке визначає операційну оборотність. В свою чергу, вартісна модель результативності передбачає покриття витрат не тільки за вимірним прямим рахунком елементів капіталу (праця, основний та оборотний капітал), але й за врахуванням неявних витрат капіталу.

Фінансова модель ресурсних факторів вартості передбачає розв'язання двох проблем для власників підприємства: по-перше, вибір адекватної моделі оцінювання; по-друге, розробку на її основі системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для власників (фундаментальної вартості власного капіталу). Ступінь достовірності моделі оцінювання визначається, перш за все, тим, наскільки взаємозв'язаними є фундаментальні оцінки власного капіталу, які будуть одержані при використанні відповідної моделі.

Як відомо, у фінансових розрахунках використовуються різні класи моделей оцінювання, заснованих на дисконтованих вільних грошових потоках (Discounted Free Cash Flow Models, DFCFM) та остаточних прибутках (Residual Income Models, RIM). Вони є математично еквівалентними, однак це не означає їх рівнозначність з точки зору практичного використання. Як адекватний інструмент управління модель має відповідати критеріям достовірності та застосовності. Проаналізуємо відповідність даних моделей цим критеріям.

Основна логіка моделі дисконтованих дивідендів полягає в тому, що справедлива вартість цінного паперу дорівнює приведеній у поточний час вартості грошових надходжень, які очікуються від цього цінного паперу. Тут ігнорується частина віддачі, яку отримують акціонери, у вигляді приросту величини капіталу. Крім того, існує абсолютно протилежна позиція М. Міллера та Ф. Модільяні щодо іррелевантності дивідендів щодо цінності ак-

цій та ціни капіталу. Відповідно до цієї позиції вартість підприємства визначається його здатністю генерувати прибутки і ступенем ризику. Вартість підприємства також більшою мірою залежить від того, яка частка сплачується у вигляді дивідендів, а яка реінвестується. Виявляється, що у випадку розгляду дивідендних виплат як нескінченний у часі потік надходжень модель у цілому визначає фундаментальну цінність власного капіталу.

Однак якщо часовий горизонт має обмеження, дивідендні виплати у кожний конкретний момент часу не пов'язані зі створенням цінності. А при реінвестуванні дивідендів відбувається перерозподіл поточної цінності на інші періоди з метою створення ще більшої вартості у наступних періодах. Одночасно дивідендні виплати поточного періоду не пов'язані з формуванням вартості у цьому періоді і, крім того, не відображають ефекти від реінвестування прибутку минулих років. Отже, для короткострокових прогнозів модель дисконтованих дивідендів не відповідає критерію достовірності, а величина дивідендних виплат у поточному періоді не виступає показником результативності діяльності підприємства.

Щодо критерію практичного застосування, то модель дисконтованих дивідендів також не витримує тестування. Як уже йшлося, вона потребує наявності припущень про нескінченний у часі потік дивідендних виплат. Однак, теорема М. Міллера—Ф. Модільяні показує, що ціна акції не пов'язана з тим, коли фактично відбувається виплата дивідендів — до чи після встановленого горизонту прогнозування. Тому прогнозування дивідендів протягом кінцевого горизонту є неінформативним стосовно цінності акції.

Аналіз відповідності моделі дисконтування вільних грошових потоків критеріям достовірності та практичного застосування призводить до наступного. Вільний грошовий потік пов'язаний не з видами діяльності, що генерують додану цінність (операційну, інвестиційну), а з розподілом одержаної величини доданої цінності (фінансової діяльності). Крім того, вільний грошовий потік дорівнює фінансовому потоку підприємства, тобто сумі платежів постачальникам як власного, так і позикового капіталу. Однак, за логікою, цінність бізнесу не може визначатися виплатами кредиторам і власникам.

В моделі дисконтування вільних грошових потоків інвестиції тлумачаться як втрата вартості. Тому слід визнати, що оскільки збільшення грошових потоків скорочує інвестиції, остільки модель відповідає швидше ліквідаційній концепції підприємства, ніж процесу створення вартості.

На противагу моделі дисконтованих дивідендів вільні грошові потоки не вимірюють цінність у короткостроковому періоді з огляду на те, що порушується принцип співвіднесення доходів та витрат. Модель вимагає наявності тривалого горизонту прогнозування для реалізації механізмів відокремлення всіх грошових потоків від попередніх інвестицій. Це має особливе значення у випадку зростання інвестиційної активності підприємств.

Таким чином, модель дисконтування вільних грошових потоків придатна для окремих випадків, коли інвестиційна діяльність підприємства генерує постійні вільні грошові потоки в кожному звітному періоді або вільні грошові потоки з постійним темпом приросту. Це стосується не тільки постпрогнозного періоду, але й усього горизонту прогнозування.

За моделлю остаточного прибутку, фундаментальна цінність власного капіталу підприємства залежить від: величини інвестованого капіталу на момент оцінки; фактичного рівня доходності капіталу; рівня доходності, який вимагають власники; стійкості спреду результату, тобто здатності підприємства використовувати капітал таким чином, щоб фактичний рівень доходності перевищував очікуваний (при цьому часовий інтервал, протягом якого забезпечується позитивний спред, визначається як період конкурентної переваги, протягом якого створюється фундаментальна цінність власного капіталу).

Оцінка достовірності та застосовності вказаної моделі дає такі результати. Остаточний прибуток є наслідком інвестиційної та операційної діяльності, що створюють нову вартість, а додаткові інвестиції трактуються як приріст цінності. Таким чином він співвідносить цінність і отже може слугувати вимірником величини доданої вартості. Показник остаточного прибутку дозволяє сформувати факторну систему, в якій факторні ознаки є достовірними, оскільки вимірюються на основі офіційної підтвердженої незалежним аудитом фінансової звітності. Крім того, у цьому показнику не ігнорується принцип зіставлення доходів та витрат, а це зумовлює значно менший горизонт прогнозування, ніж у моделі дисконтування вільних грошових потоків.

Виходячи з цього, уявляється, що моделлю дисконтування остаточного прибутку адекватніше оцінюється фундаментальна вартість власного капіталу, а показник остаточного прибутку можна визнати як найприйнятніший для вимірювання нової вартості, створюваної підприємством протягом звітного періоду. Важливим є той факт, що цей показник обмежено сигналізує про очікування. Взагалі очікування привносять дещо суперечний погляд на

природу створення цінності: з одного боку, цінність формується завдяки очікуванням майбутніх потоків вигод, а з іншого — показник результатів має сигналізувати не про майбутні результати, а про фактично отримані вигоди. Тому чим більше в показник результатів включені очікування майбутніх вигод, тим більше він може вважатися коректним (з точки зору створення майбутньої вартості), але тим менше цей показник придатний для визначення фактично досягнутих результатів.

Вагомим питанням у межах моделі дисконтування остаточного прибутку при побудові ефективної системи вимірювання вартості є рішення про вибір основного критерію (або комплексу показників). Це рішення проєцирує загальну філософію створення цінності для акціонерів у практичну площину і дозволяє оцінити фактично створену вартість протягом звітного періоду. Тут у нагоді стають результуючі показники, ранжовані за ознаками включення очікувань, складністю, можливостями факторного моделювання (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКАЗНИКІВ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА¹**

Показники	Параметри порівняння		
	Включення очікувань	Ступінь складності показника	Можливість створення системи факторів
Остаточний чистий прибуток	Не включені	Низька. Доступний для розуміння на всіх рівнях менеджменту	Висока. Розкладається на систему факторів
Остаточний операційний прибуток	Включені частково через визначення очікуваного рівня структури капіталу	Низька. Доступний для розуміння на всіх рівнях менеджменту	Висока. Розкладається на систему факторів
Додана економічна вартість	Включені частково через визначення очікуваного рівня структури капіталу	Середня. Коригування на капітальні еквіваленти значно ускладнює показник	Висока. Розкладається на систему чинників

¹ Волков Д. Л. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании //Российский журнал менеджмента. — 2005. — Т. 3. — № 2.

Закінчення табл. 4.10

Показники	Параметри порівняння		
	Включення очікувань	Ступінь складності показника	Можливість створення системи факторів
Додана ринкова вартість	Включені	Середня. Розуміння ринкової вартості як дисконтованого потоку вигод ускладнює розрахунок і розуміння показника	Низька. Агрегований показник відображає результати діяльності на корпоративному рівні
Грошова рентабельність інвестицій	Включені	Надто висока. Складний як для розрахунку, так і для розуміння	Низька. Складно коректно розкласти на систему факторів
Остаточний прибуток, що базується на ринкових вартостях	Включені	Складний для розрахунку та розуміння	Середня
Чистий економічний дохід	Включені частково через механізми економічної амортизації	Середня. Складність полягає у правильному розумінні економічної амортизації	Середня
Додана акціонерна вартість	Включені	Складний для розрахунку і розуміння	Висока. Розкладається на систему драйверів
Додана грошова вартість	Включені частково через механізми економічної амортизації	Середня. Складність полягає у правильному розумінні економічної амортизації	Висока. Розкладається на систему факторів
Загальна акціонерна віддача	Включені	Низька, тому що базується на фактичних спостереженнях	Низька

Підбиваючи підсумок, вкажемо на таке:

По-перше, нам уявляється доцільним використовувати комплекс показників такого складу:

1. Остаточний чистий прибуток (Residual Earnings, RE):

$$RE_J = NI_J - NA_J \times kE_J, \quad (4.2)$$

де RE_J — остаточний чистий прибуток у J -му році;
 NI_J — чистий прибуток у J -му році;
 NA_J — балансова вартість чистих активів у J -ому році;
 kE_J — ціна власного капіталу у J -му році, %.

2. Остаточний операційний прибуток (Residual Operating Income, ReOI):

$$ReOI_J = EBI_J - A_J \times WACC_J, \quad (4.3)$$

де $ReOI_J$ — остаточний операційний прибуток у J -му році;
 EBI_J — прибуток до сплати відсотків за позиковий капітал, але після сплати податку на прибуток у J -му році;
 A_J — балансова вартість активів у J -му році;
 $WACC_J$ — ціна капіталу у J -му році, %.

3. Додана ринкова вартість (Market Value Added, MVA):

$$MVA = RE_1 / (1 + kE_1)^1 + RE_2 / (1 + kE_2)^2 + \dots RE_a / (1 + kE_a)^a, \quad (4.4)$$

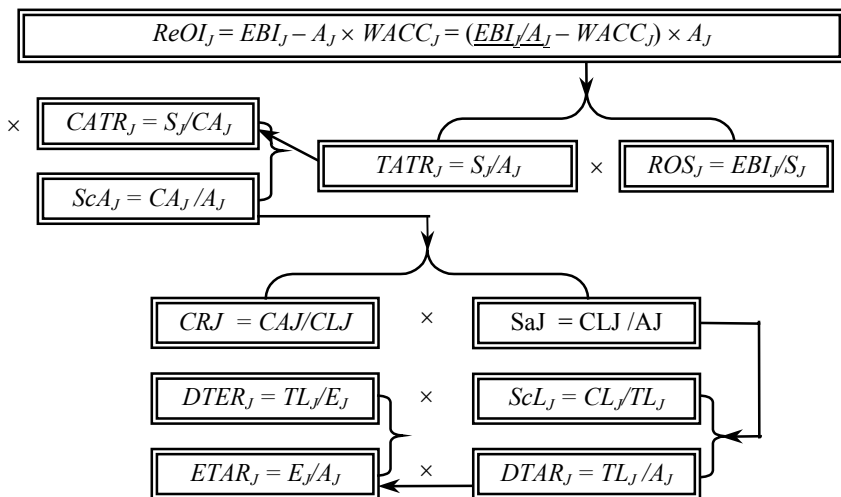
або

$$MVA = ReOI_1 / (1 + WACC_1)^1 + ReOI_2 / (1 + WACC_2)^2 + \dots ReOI_a / (1 + WACC_a)^a, \quad (4.5)$$

де a — кількість років прогнозу.

По-друге, комплекс пропонованих показників значною мірою базується на бухгалтерських оцінках, які піддаються пофакторному аналізу, що дозволяє управляти капіталом за етапами створення вартості. Тут у нагоді стає система факторів (рис. 4.4), які безпосередньо або через інші фактори здійснюють вплив на створення (зміну) цінності. Не є перешкодою цій системі різниця в розумінні прибутку у класичній версії та $ReOI$ (RE) в системі координат капітальних еквівалентів.

Уже йшлося про інвестиційний напрям діяльності підприємства, як про такий, що генерує додану цінність. Загалом, інвестування на підприємстві як процес використання капіталу передбачає фінансування. Останнє охоплює всі заходи, що забезпечують підприємство капіталом. Його метою виступає забезпечення підприємства засобами як для інвестиційної, так і для неінвестиційної діяльності, тобто для поточного функціонування. Основною мотивацією для всіх заходів щодо фінансування є забезпечення фінансової рівноваги підприємства. При цьому вирішальні імпульси виходять від інвестицій.



УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ:

$TATR_J$ — оборотність активів у J -му році;
 SJ — виручка від реалізації у J -му році;
 ROS_J — прибутковість продажу у J -му році;
 $CATR_J$ — оборотність оборотних активів у J -му році;
 $SCAJ$ — частка оборотних активів в активах у J -му році;
 CAJ — балансова вартість оборотних активів у J -му році;
 CRJ — коефіцієнт поточної ліквідності у J -му році;
 CLJ — поточні зобов'язання у J -му році;
 SaJ — частка поточних зобов'язань у капіталі у J -му році;
 ScL_J — співвідношення поточних і довгострокових зобов'язань в у J -му році;
 TLJ — зобов'язання в у J -му році;
 $DTAR_J$ — відношення зобов'язань до активів у J -му році;
 $DTER_J$ — відношення зобов'язань до власних коштів у J -му році;
 EJ — власний капітал у J -му році.

Рис. 4.4. Ресурсні фактори вартості підприємства

Рівновагу у фінансових процесах підприємства визначають наступним чином: підприємство знаходиться у стані фінансової рівноваги тоді, коли забезпечуються фінансові вимоги до підприємства з боку його власників, а також існування самого підприємства у короткостроковому та довгостроковому періодах. Таке визначення є досить науково обґрунтованим і теоретично виваженим.

Фінансова рівновага підприємства характеризується трьома факторами, кожен з яких показує часткову умову для досягнення такої рівноваги:

1. Забезпечення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді. Цей фактор витікає з необхідності підпри-

мання платоспроможності підприємства у кожен момент часу. Порушення даної умови ставить під загрозу саме існування підприємства, оскільки може призвести до банкрутства.

2. Забезпечення фінансової стійкості підприємства у довгостроковому періоді, що передбачає орієнтацію на залежність між структурою джерел капіталу підприємства та напрямками його використання. У довгостроковому плані платоспроможність підприємства може бути під загрозою, якщо його фінансова структура (що вимірюється часткою позикового капіталу або частками різних видів інвестиційного фінансування) не відповідає певним загально визначеним «нормативам» її якості. Виконання цих «норм» є особливо важливим, оскільки на практиці оцінюються потенційними інвесторами і у випадку задовільного рівня платоспроможності може слугувати засобом для залучення додаткового капіталу.

3. Забезпечення потрібної рентабельності власного капіталу, що підкреслює необхідність підтримання рівноваги між вимогами, які висуваються до підприємства інвесторами (на рахунок ефективного використання інвестованого капіталу), і можливостями задовольняти ці вимоги з урахуванням потреби у капіталі для продовження існування підприємства. Фінансова рівновага у цьому сенсі досягається тоді, коли підприємство спроможне розподіляти інвесторам (після сплати відсотків за позиковим капіталом та податків) такі прибутки, які компенсували б інвесторам втрачену ними вигоду від не вкладення наданими ними ресурсів в альтернативні об'єкти інвестування [139, с. 373].

Варто зазначити, що фінансування може позитивно впливати лише на перші два з названих факторів фінансової рівноваги. Водночас залучення коштів на фінансування пов'язано з витратами, що ще більше ускладнює забезпечення необхідного рівня використання капіталу. Лише інвестиційні ресурси можуть вивести підприємство на новий рівень прибутковості. Однак одночасно вони негативно впливають на ліквідність підприємства. Важливо додати, що фінансова рівновага підприємства з одночасним дотриманням вимог до його ліквідності та рентабельності капіталу, при організації процесів інвестування та фінансування передбачає необхідність узгодження наступних параметрів:

- обсягів капіталу, що залучається;
- підпорядкування у часі інвестиційного і фінансового процесів;
- співвідношення між прибуттям і відтоком грошових коштів при одночасному проведенні інвестування та фінансування.

Для повнішого розуміння взаємозв'язку між фінансовою рівновагою підприємства, його інвестиційними ресурсами, а також іншими аспектами інвестиційної діяльності підприємства пропонуємо скористатися схемою, представленою на рис. 4.5.

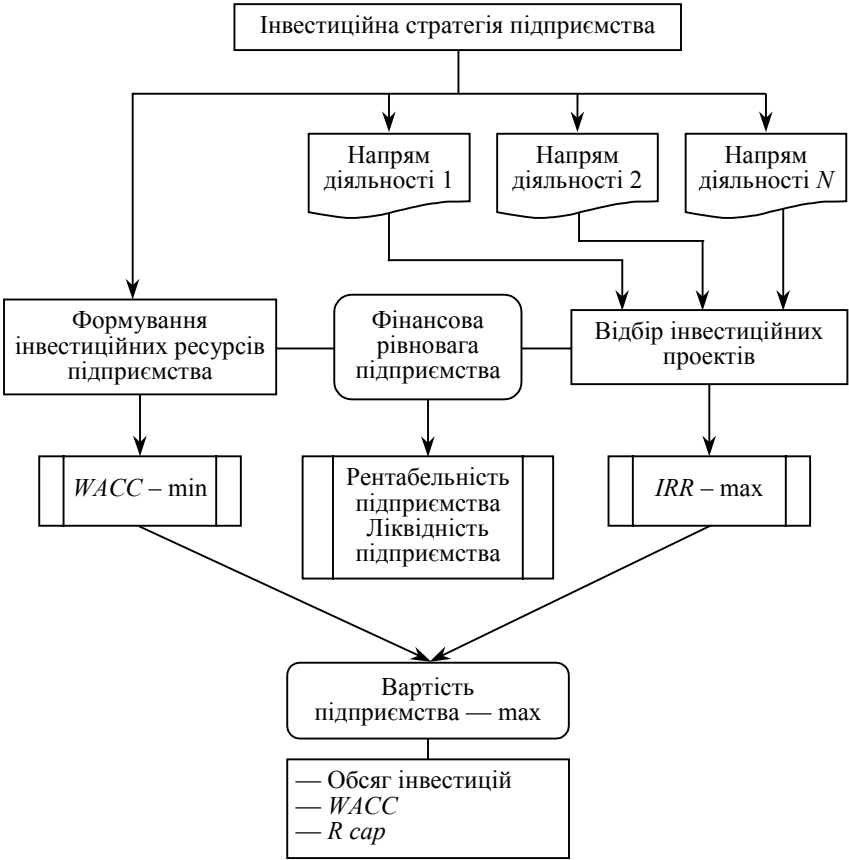


Рис. 4.5. Роль фінансової рівноваги підприємства у його інвестиційній діяльності [авторська розробка]

На схемі *WACC* — це середньозважена вартість капіталу (інвестиційних ресурсів), що залучається для реалізації інвестиційних потреб підприємства; *IRR* — внутрішня норма дохідності проекту (показник результативності інвестиційного проекту); *R cap* — рентабельність капіталу підприємства.

Ставлячи головною метою зростання курсової вартості акцій, топ-менеджери вибудовують систему управління підприємствами, яку М. Портер [96] описує так, як подано на рис. 4.6.

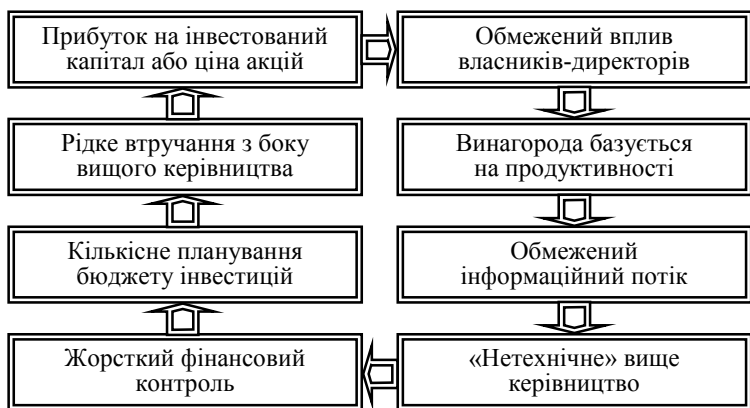


Рис. 4.6. Особливості організації управління, спрямованого на зростання курсу акцій підприємства за М. Портером

Для забезпечення об'єктивності взаємодії акціонерів і топ-менеджерів у правлінні корпорацій домінуюча роль належить незалежним директорам, безпосередньо не пов'язаним з керованою компанією. Це — авторитетні для ринку особи, репутація яких цінніша за будь-яку винагороду, а їх чесність і порядність у веденні справ загально визнані. Такі директори часто не мають достатньо часу та можливостей засвоювати величезні масиви інформації, необхідні для сприйняття всього різноманіття внутрішніх процесів підприємства. Тобто платою за об'єктивність є недостатня інформованість незалежних директорів. Виходом з такої ситуації стає їх орієнтація на фінансову інформаційну складову як ту, що «вбирає» в себе інші дані про корпорацію. Водночас директори-власники позбавлені корпоративного впливу на діяльність підприємства, оскільки вони не володіють контрольними пакетами акцій — визначальною характеристикою американського фондового ринку є розпорошеність акціонерних капіталів.

Для внутрішньої структури більшості американських корпорацій характерна децентралізація, викликана широкою диверсифікацією їхньої діяльності. Різностямованість бізнесу зумовлює залучення до складу вищого керівництва компаніями професійних менеджерів, які не володіють усіма тонкощами децентралізованих бізнес-процесів. Ураховуючи, що в своїй діяльності вони

орієнтуються на фінансові характеристики бізнес-процесів, внутрішньогосподарське управління вибудовується на базі жорсткого фінансового планування та контролю автономної діяльності й організації мотивації на основі максимальної продуктивності підрозділів компанії.

Орієнтація на фінансову результативність при успішному управлінні призводить до зростання доходів акціонерів на вкладені інвестиції та підвищення вартості компанії. Тому топ-менеджери особливу увагу приділяють фінансовим параметрам інвестиційних бюджетів. За широкої диверсифікації діяльності підприємств загальний інвестиційний бюджет вбирає в себе бюджети автономних підрозділів, і будь-які відхилення в окремих бізнесах уловлюються загальним бюджетом. Саме це є сигналом для топ-менеджерів про необхідність втручання в ситуацію для виправлення операційних негараздів, які виникли через зміну фінансових показників. І тому, якщо діяльність компаній успішна, потреба втручання в операційну діяльність автономних підрозділів з боку вищого керівництва не потрібна.

Отже, управління корпорацією досягає збільшення ринкової капіталізації, якщо:

- в керівництві корпорацій переважають незалежні директори, які забезпечують об'єктивність управління та приймають рішення на основі фінансової інформації;
- вплив на діяльність компаній директорів-власників обмежений, капітал компанії розпорошений між багатьма акціонерами і директори-власники не мають контрольних пакетів акцій;
- структура переважної більшості корпорацій децентралізована і за таких умов вищим керівництвом стимулюється максимальна продуктивність кожного автономного підрозділу;
- диверсифікованість діяльності підприємств зумовлює присутність на вищих керівних посадах не спеціалістів у конкретних галузях, а професійних менеджерів, здатних координувати різноспрямовані види діяльності компаній;
- основним важелем управління різноспрямованою діяльністю є фінанси, тому корпорації працюють на основі загальних планів, виконання яких контролюється за кожним автономним підрозділом на основі, передусім, його бюджету;
- така організація планування і контролю призводить до того, що немає потреби вищим керівникам повсякденно відслідковувати протікання операційної діяльності автономних підрозділів, вони зосереджуються на стратегічних питаннях і втручаються в оперативне управління лише за наявності фінансових відхилень.

Якщо цілями американських корпорацій є ціна акцій чи прибуток на інвестиції, то головне для японської та німецької систем управління — забезпечення ринкової позиції і гарантій безперервності роботи компаній. М. Портер прямо протиставляє японську та німецьку системи управління американській. Звідси — інша організація управління (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Особливості організації управління корпоративною позицією за М. Портером

При порівнянні рис. 4.6 і 4.7 видно, що пояснення у прямокутниках діаметрально протилежні. Управління японськими та німецькими корпораціями характеризується таким:

- в управлінні корпорацій основну роль відіграють директори, які представляють контролюючих власників;
- в капіталі компаній переважають гроші мажоритарних акціонерів, і товариства контролюються стратегічними інвесторами;
- бізнес стосовно американських корпорацій менше диверсифікований, і за таких умов винагорода менеджерів ґрунтується на постійній основі чи на економічному ефекті;
- відносно невисока диверсифікованість діяльності підприємств зумовлює присутність на вищих керівних посадах спеціалістів у конкретних галузях (у термінології М. Портера це — «технічне вище керівництво»);
- кваліфікація топ-менеджерів дозволяє їм розуміти всі тонкощі бізнес-процесів, тому вони орієнтуються на широкі інформаційні потоки та застосовують фінансові та нефінансові способи контролю;

- звідси — інші порівняно з американською системою планування й участі вищого керівництва у поточних справах компанії.

Такою є суть фінансової концепції перетворення капіталу підприємства у його вартість.

4.4. Циклічність ресурсного забезпечення діяльності підприємств

Циклічність економічних процесів є наскрізним явищем, що потребує постійного вивчення з метою використання позитивів періоду піднесення та вчасного запобігання негативам кризи. Діяльність підприємства як первинної ланки світової економічної системи закономірно підпорядкована циклічності. І найменший, елементарний бізнес-цикл охоплює відрізок часу від формування ідеї щодо випуску продукції до одержання фінансових результатів від її реалізації. Цикл діяльності підприємства складається з послідовності бізнес-процесів, кожен з яких потребує відповідного ресурсного забезпечення.

Спрямованість ресурсного забезпечення на конкретні бізнес-процеси є обов'язковою умовою їх успішного протікання та досягнення очікуваного результату. Основою для означення бізнес-процесу виступає певна мета. Для підвищення керованості в разі необхідності процес може бути поділено на етапи, зорієнтовані на досягнення проміжних цілей. Кожен процес діяльності підприємства потребує адекватного ресурсного забезпечення, яке має бути також своєчасним, достатнім, економічним тощо.

Результат виконання одного процесу визначає затрати та ефективність інших процесів, і думка С. Є. Адлера та Ю. П. Щепетової [3] щодо самодостатності та автономності певних процесів видається сумнівною. Абсолютним виявом взаємопов'язаності є наскрізні процеси — такі, що пронизують все підприємство і певним чином стосуються діяльності всіх структурних підрозділів.

Питання ідентифікації бізнес-процесів дослідники вирішують кожен по-своєму, однак перелік процесів має спільну логіку й охоплює дослідження та розробки, формування ідеї (концепції) продукції, проектування та освоєння виробництва, власне виробничий етап, збут і просування продукції. При цьому, з огляду на цілі, дослідження відрізняються глибиною, рівнем деталізації бізнес-процесів.

Ресурси діяльності підприємства можуть мати вартісну, матеріальну (матеріалізовану) та нематеріальну форму (знання). Структуру напрямів ресурсного забезпечення діяльності підприємства визначають бізнес-процеси. Відповідно можна припустити, що: по-перше, конкретний бізнес-процес визначає пріоритетну форму ресурсу; по-друге, відбувається перехід ресурсу з однієї форми в іншу, і він визначається логікою бізнес-циклу; по-третє, взаємоперетворення форм ресурсу має циклічний характер і відповідає циклам «ресурс — продукт — ресурс» та «продукт — ресурс — продукт».

Ресурси діяльності підприємство залучає ззовні та (або) продукує. Тобто ресурсне забезпечення діяльності підприємства можна представити як послідовність процесів перетворення ресурсів на продукти й усвідомлення останніх як ресурсів. В зазначеній послідовності відбувається чергування циклів, для яких той або інший процес виступає основним. Початковий цикл «РПР» («ресурс — продукт — ресурс») є неможливим без залучення ресурсів ззовні. Він ґрунтується на процесі перетворення залучених ресурсів у продукт. Продукт діяльності підприємства має двоїсту природу: поєднує в собі все нове матеріальне (фізичний продукт) і нове ідеальне (знання). Якщо матеріальний продукт реалізовується переважно на ринку, то знання як результат діяльності підприємства, будучи усвідомленим, стає внутрішнім ресурсом подальшого розвитку підприємства, що й ілюструє наступний цикл «ПРП» («продукт — ресурс — продукт»).

Таким чином, і взаємоперетворення форм ресурсу має циклічний характер. Початковий цикл, що передбачає залучення ресурсів ззовні, може починатися з капіталу для придбання матеріалізованих у вигляді патентів ідей з наступною організацією виробництва продукції для приросту капіталу: «К — М — І' — К'». Наступний цикл може починатися з ідеї як внутрішнього ресурсу діяльності підприємства і націлюватися на прирощення знань (нематеріального ресурсу): «І' — К — М — І'».

На стадіях досліджень та розробок пріоритетною є нематеріальна форма ресурсу. Успіх діяльності підприємства залежить саме від знань, від спроможності підприємства продукувати життєздатні бізнес-ідеї. Наступні стадії вимагають проведення оцінки вартості реалізації ідеї, вибору способу втілення задуму в життя, пошуку інвесторів, яких задовольняє рівень ризикованості проекту. Від розробки концепції продукції до організації та освоєння виробництва пріоритетною стає вартісна форма ресурсу. Орієнтуючись на принцип мінімізації вартості реалізації ідеї, не слід забувати, що фінансове забезпечення має бути достатнім і

вчасним, оскільки швидкість виходу продукту на ринок до появи продукції конкурентів є критичною умовою прибутковості діяльності підприємства.

Управління матеріальними потоками є найважливішим на стадії виробництва, успішність якого залежить від здатності менеджменту оптимізувати структуру ресурсів, віднайти їх найефективнішу комбінацію. Тобто у виробництві пріоритетною є матеріальна (матеріалізована) форма ресурсу.

Важливо підкреслити триєдиність форм ресурсів діяльності. Якщо звернутися до традиційної класифікації ресурсів підприємства, то можна побачити, що будь-який вид ресурсу існує одночасно в трьох формах (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНИХ ВИДІВ
РЕСУРСІВ ЯК ВИЯВ ТРИЄДИНОСТІ ЇХ ВАРТІСНОЇ,
МАТЕРІАЛІЗОВАНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ ФОРМ¹**

Види ресурсів	Вартісна форма	Матеріалізована форма	Нематеріальна форма
Персонал	Заробітна плата, витрати підприємства на соціальне страхування, підтримання і підвищення кваліфікації працівників, створення належних умов праці	Чисельність та фізичні (психофізичні) характеристики працюючих, структура персоналу	Інтелектуальні здібності, моральні якості, ментальні особливості, накопичений досвід, професійні компетенції
Фінансові ресурси	Вартість та структура капіталу, величина капіталу, гранична вартість капіталу	Гроші, цінні папери	Знання щодо методів пошуку оптимальної структури капіталу, здатності створювати нову вартість
Обладнання	Ціна обладнання, вартість транспортування та монтажу, експлуатаційні витрати, вартість відтворення	Фізичні параметри обладнання (наприклад: габарити, кількість, потужність, енергоспоживання)	Знання щодо технології використання обладнання, досвід ефективного користування ним
Сировина та матеріали	Ціна сировини і матеріалів або витрати підприємства на їх купівлю і подальшу обробку	Кількісно — фізичні характеристики сировини та матеріалів	Знання і досвід щодо обробки матеріалів, найраціональнішого застосування сировини

¹ Удосконалено на основі [82, 83, 100]

Види ресурсів	Вартісна форма	Матеріалізована форма	Нематеріальна форма
Інформація	Узагальнено — ціна інформації, конкретно — витрати на пошук, купівлю, надходження необхідних даних	Документи, дані в електронному вигляді, людина — носій інформації і т.д.	Знання щодо галузі ефективного застосування даної інформації

Раціоналізація потреби в ресурсах діяльності підприємства передбачає оцінку з «верху» до «низу»: спочатку оцінюється наявність (можливість одержання) знань, необхідних для розвитку певної діяльності; потім визначається, чи володіє підприємство потрібними матеріальними ресурсами або чи може отримати до них доступ; нарешті, оцінюється потреба в капіталі як сума вартості нематеріальних і матеріалізованих ресурсів, які підприємству необхідно залучити ззовні. Відповідно процес задоволення потреби в ресурсах відбувається з «низу» до «верху»: спочатку формується відповідний капітал, потім — забезпечення матеріалізованими ресурсами, в тому числі персоналом, що, в свою чергу, здійснює внесок у задоволення потреби суб'єкта господарювання у ресурсі «знання».

Таким чином, ми підтримуємо точку зору науковців [82, 83, 100], що управління на основі пріоритетної форми ресурсу є потенційно ефективнішим, ніж традиційне, зорієнтоване на раціональне використання конкретного виду ресурсу.

Ресурсне забезпечення можна представити як комплекс заходів, що здійснюється з (над) ресурсами в процесі діяльності підприємства. Щоб сформувати такий комплекс, було проаналізовано публікації в науковій економічній літературі і виявлено переважання логістичного підходу [111]. Але, на нашу думку, логістичний підхід до управління ресурсним забезпеченням, що включає закупівлю, транспортування, складування, сортування, стосується лише конкретних матеріальних ресурсів та не може бути застосований ні до ресурсу «капітал», ні до ресурсу «знання».

Альтернативою логістичному погляду на ресурсне забезпечення виступає управлінська концепція [28, 83], що концентрується на оцінці наявних ресурсів, залученні ресурсів, процесах перерозподілу, оновлення, розширення тощо. При цьому аналізуються не тільки певні види матеріалів, але й потреба в персоналі і залучення коштів. Разом з тим, забезпечення діяльності підприємства ресурсом «знання» знаходиться поза увагою даної концепції.

Сформувати комплекс заходів щодо ресурсного забезпечення діяльності підприємства, який враховував би триєдність вартісної, матеріалізованої і нематеріальної форм ресурсу і при цьому деталізував би дії над ресурсом до рівня конкретних (рутинних) процедур, досить складно, враховуючи обмеження щодо обсягів монографії. Тому оптимальним, на нашу думку, є формування універсального комплексу заходів, який можна було б застосовувати до ресурсу в будь-якій формі.

В комплексі заходів з ресурсного забезпечення діяльності підприємства нами виділено два функціональні блоки:

— перший — блок «віднайдення ресурсів» — включає безпосередньо пошук, преференцію, композицію та ротацію ресурсів;

— другий — блок «перетворення ресурсів» — складається із заходів щодо модифікації та використання ресурсів.

Вважаємо за доцільне детальніше зупинитися на розгляді зазначеного комплексу заходів.

1. Під пошуком ресурсу в контексті забезпечення діяльності підприємства будемо розуміти процедури визначення фізичних, технічних, економічних характеристик ресурсу, здатного забезпечити реалізацію цілей діяльності.

2. Преференція — процес «віддання переваги», тобто ранжування ресурсів і визначення серед них пріоритетних, у тому числі шляхом порівняння ресурсів за критерієм співвідношення «корисність / вартість».

3. Важливим процесом є композиція, що передбачає встановлення обґрунтованих пропорцій щодо кількісно-якісних параметрів задіяних ресурсів, у результаті чого утворюється система ресурсного забезпечення.

4. Ротація — процес перестановок у системі ресурсного забезпечення, що вимагаються у міру конкретизації цілей діяльності, переосмислення їх пріоритетності тощо;

5. Модифікація — процес доведення ресурсу в разі потреби до рівня здатності реалізувати мету діяльності.

6. Використання — безпосередній процес перетворення ресурсів у продукт, що може відбуватися шляхом впливу на ресурс у межах застосовуваної технології.

Комплекс заходів з ресурсного забезпечення на практиці може реалізовуватись у вигляді повного циклу (тобто включати пошук, преференцію, композицію, ротацію, модифікацію та використання ресурсів) і при цьому повинен узгоджуватися з бізнес-процесами, що потребують відповідних ресурсів. Останні, як уже зазначалося, мають нематеріальну, вартісну та матеріалізовану форми (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

**ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
БІЗНЕС-ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСУРСАМИ¹**

Заходи	Капітал (вартісна форма)	Матеріальні ресурси (матеріалізо- вана форма)	Знання (немате- ріальна форма)
Пошук ресурсів	Орієнтовне (в діапа- зоні) визначення не- обхідної суми грошей згідно з напрямками фінансування	Формування перелі- ку ресурсів із зазна- ченням їх бажаних фізичних і технічних характеристик	Формулювання бізнес ідей і ви- значення знань, необхідних для їх реалізації
Преферен- ція	Визначення вірогід- них джерел фінансу- вання та їх порів- няння за критеріями вартості, термінами й умовами надання (повернення) коштів	Аналіз реально до- ступних матеріаль- них ресурсів та ви- значення серед них пріоритетних за строками й обсяга- ми залучення в біз- нес-процес	Вибір визначаль- ної бізнес-ідеї та побудова «дерева цілей / знань», що забезпечать її ус- пішну реалізацію
Компо- зиція	Розрахунок очікува- ної вартості капіталу та встановлення його оптимальної струк- тури	Встановлення об- ґрунтованих про- порцій щодо кіль- кісно — якісних параметрів задія- них ресурсів	Обчислення необ- хідної міри знань, обізнаності та до- свіду конкретних підрозділів, осіб, здіяних у реалі- зації бізнес-ідеї
Ротація	Уточнення за часом надходження зовніш- ніх та внутрішніх фі- нансових потоків, узгодження їх з фі- нансовими потреба- ми конкретних про- цесів діяльності під- приємства	Перестановки в си- стемі ресурсного за- безпечення, в про- цесі конкретизації цілей інноваційної діяльності або пере- осмислення їх пріо- ритетності	Постійне осучас- нення знань у мі- ру надходження нової інформації й одержання но- вого досвіду
Модифі- кація	Накопичення / рух коштів на банківсь- ких рахунках, конвер- тація, відкриття еле- ктронного гаманця і т.п.	Доведення ресурсу в разі потреби до рівня здатності реалізувати цілі діяль- ності підприємства: дооснащення, пере- будова, сортування тощо	Розробка інструк- цій, супроводжен- ня поясненнями, складання техні- чної документа- ції, креслення, пе- реклад

¹ Удосконалено на основі [4, 5, 6].

Закінчення табл. 4.12

Заходи	Капітал (вартісна форма)	Матеріальні ресурси (матеріалізо- вана форма)	Знання (нематеріа- льна форма)
Викорис- тання	Матеріалізація капі- талу — фінансуван- ня придбання облад- нання, сировини, матеріалів тощо	Безпосередній про- цес перетворення матеріального ре- сурсу на продукцію в технологічному процесу	Втілення, матеріа- лізація ідей (знань) у продукції під- приємства

В якості ілюстрації важливості конкретних заходів щодо забезпечення ресурсом у пріоритетній формі на певному етапі бізнес-циклу наведемо матрицю (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

МАТРИЦЯ «ПРІОРИТЕТНА ФОРМА РЕСУРСІВ — БІЗНЕС-ЦИКЛ»¹

Пріоритетна форма ресурсів	Бізнес - цикл					
	фундаментальні пошукові і прикла- дні дослідження та розробки	маркетингові дослідження	розробка концепції продукції	організація та освоєння виробництва	виробництво	збут і споживання (експлуатація)
Знання						
Капітал						
Матеріалізо- вані ресурси						

Обов'язковою умовою ефективності практичного застосування запропонованих заходів є адекватний попередній аналіз рівня ресурсного забезпечення діяльності підприємства через оцінку ресурсів у вартісній, матеріалізованій та нематеріальній формах. Слід підкреслити, що нематеріальна форма ресурсу часто є визначальним (обмежуючим) фактором розвитку підприємства. Оцінка дозволить здійснити обґрунтований вибір напрямку управління на основі пріоритетної форми ресурсу для конкретного

¹ Удосконалено на основі [82, 83, 121].

підприємства та запропонувати конкретні заходи щодо мінімізації (оптимізації, максимізації) ресурсів. Обов'язковим є поточний моніторинг і підсумковий контроль ефективності заходів.

Ланцюжок зміни пріоритетних форм ресурсу в процесі бізнес-циклу є основою побудови ефективної системи управління ресурсним забезпеченням підприємства. На відміну від поширеного управління за видами ресурсів менеджмент на основі форми ресурсу відкриває нові перспективи підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки пропонує користуватися, замість складної класифікації ресурсів, простим положенням: будь-який ресурс існує в трьох формах (нематеріальній, вартісній та матеріалізованій); значно спрощує складну систему підбору методів управління для конкретного виду ресурсу, зважаючи на те, що незалежно від виду кожен ресурс існує у вартісній, матеріальній та нематеріальній формах; відповідно, зменшуються витрати часу і коштів на управління ресурсами.

Логічна зміна форм ресурсу в діяльності підприємства утворює цикли ресурсних трансформацій, де первинний ресурс зі зміною пріоритетної форми перетворюється на результат, що в свою чергу, слугує ресурсом наступних етапів бізнес-циклу. По закінченні одного бізнес-циклу важливо вчасно виявити і коректно оцінити можливості використання його результатів в якості ресурсів подальшої діяльності. Це суттєво скоротить витрати на наступний бізнес-цикл [82].

Загальний вигляд механізму ресурсних трансформацій у процесах діяльності показано на рис. 4.8. Звичайно, в процесі бізнес-циклу, орієнтуючись на заплановані потреби, підприємство залучає зовнішні ресурси. Цей процес позначено як «нормальний потік ресурсів». Водночас неефективність попереднього етапу бізнес-циклу, неможливість використання одержаного результату в якості внутрішнього ресурсу наступних етапів бізнес-циклу створюють передумови для позапланового залучення їх конкретних видів ззовні, що ми позначили як «додатковий потік ресурсів».

Механізм ресурсних трансформацій у точках зміни пріоритетної форми ресурсу реалізується через послідовність процедур оцінки результативності попереднього етапу бізнес-циклу, ресурсної потреби наступного періоду, придатності результатів попереднього етапу для використання в якості ресурсів наступного періоду та (або) потреби залучення ресурсів ззовні.

Слід підкреслити наближеність якісних ознак результату етапу бізнес-циклу в точках зміни пріоритетних форм до комерційно повноцінних результатів діяльності підприємства (рис. 4.8).

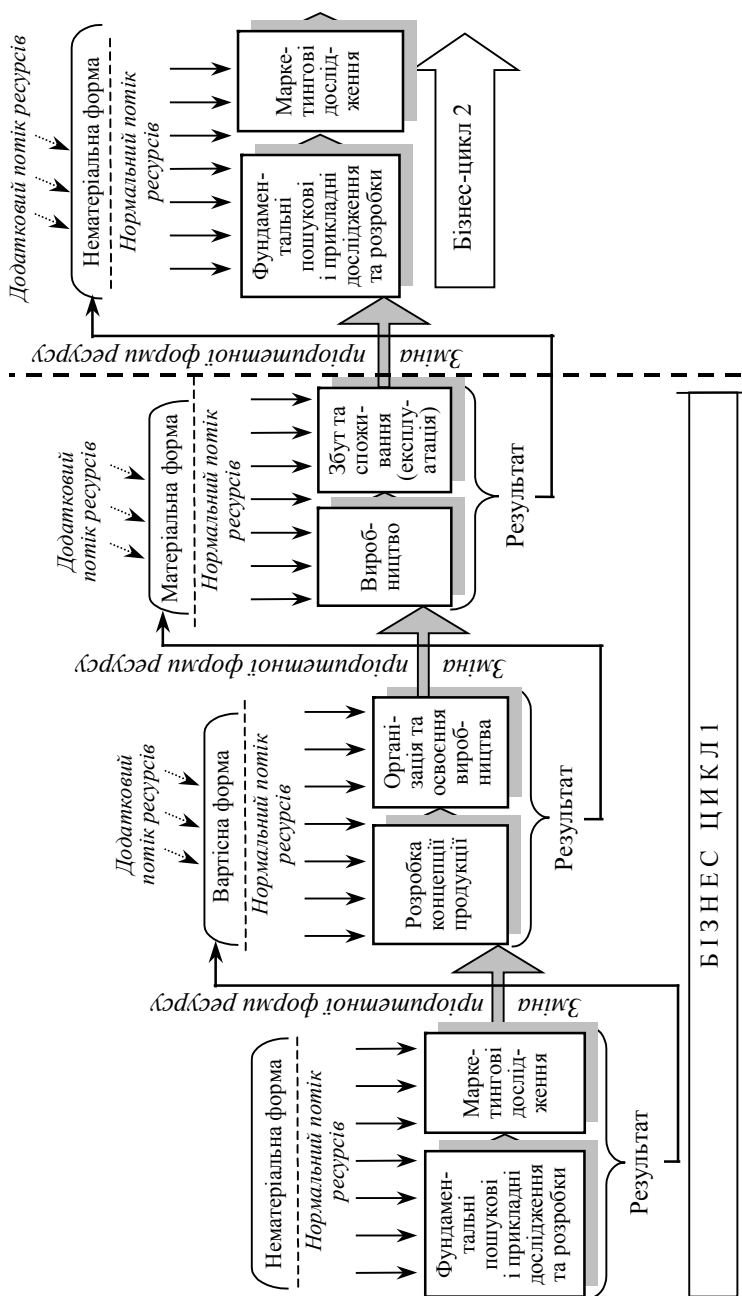


Рис. 4.8. Циклічність ресурсних трансформацій у бізнес-процесах діяльності¹

¹ Удосконалено на основі [82, 83, 100].

На схемі у точці, що завершує етапи фундаментальних, прикладних та маркетингових досліджень, підприємство одержує інноваційну розробку, яка має ринкову цінність. У точці, яка завершує процеси розробки концепції продукції і підготовки виробництва, підприємство набуває спроможності до виробництва продукції, тобто результатом попередніх бізнес-процесів виступає готовий бізнес. У точці, що є завершальною в бізнес-циклі, логічно, підприємство отримує економічні вигоди від реалізації продукції.

Фактор наближеності якісних ознак результату етапу бізнес-циклу в точках зміни пріоритетних форм до комерційно повноцінних результатів діяльності підприємства створює передумови оцінки їх за допомогою традиційних показників результативності. З іншого боку, в точках зміни пріоритетної форми ресурсу слід оцінити потребу наступного етапу в ресурсі, можливість задоволення якої залежить від ефективності попереднього періоду. Таким чином, доцільно використовувати єдину систему показників оцінки, змінюючи лише відправну точку їх розрахунку, залежно від того, що ми оцінюємо: результат чи потребу.

Оскільки результат оцінюємо за однією з пріоритетних форм (попередньою), а ресурс — за наступною, то одночасно з контролем ефективності окремих бізнес-процесів вирішується питання економічної доцільності користування власними «результатами», а не бізнес-аутсорсінг.

Необхідно наголосити на можливості і реальності виділення самостійних бізнес-одиниць на основі поділу бізнес-циклу в точках зміни пріоритетної форми ресурсів.

Розділ 5. ПРОЦЕСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Концепції та методичні засади процесного управління підприємством

Сучасні принципи процесного управління базуються на моделюванні бізнес-процесів, що описують те, як виконуються й взаємодіють між собою різні функції управління. У цьому зв'язку можна виділити концепцію «реінжинірингу бізнес-процесів» Хаммера й Чампі [131], що припускає перенесення акцентів внутрішньофірмового менеджменту на міжфункціональні бізнес-процеси, орієнтовані на клієнтів.

Останнім часом процесний підхід набуває все більшого значення у зв'язку з розвитком інформаційних технологій і необхідністю в реструктуризації підприємства. Методологія реструктуризації підприємств, на думку Ю. Ф. Тельнова, покликана вирішувати наступні завдання:

- забезпечувати стратегічне планування видів діяльності, котре повинне визначати перспективні напрями реструктуризації підприємства;
- здійснювати процесний підхід до управління підприємством, що дозволить сконцентрувати ресурси на реструктуризації та ефективніше їх використовувати при наступній експлуатації ключових бізнес-процесів, забезпечуючих одержання запланованих результатів;
- реалізовувати управління знаннями на всіх етапах реструктуризації, що забезпечує вибір адекватних проектних рішень ринковим умовам і особливостям потенціалу підприємства.

У процесі життєдіяльності бізнес-системи за рахунок виконання бізнес-процесів здійснюється досягнення певної сукупності цілей. У загальному випадку сукупність цілей має ієрархічний вигляд («дерево цілей»), і кожна мета відрізняється своєю вагою й критерієм (кількісним або якісним) досяжності.

У свою чергу, бізнес-процеси реалізують бізнес-функції підприємства. Під бізнес-функцією розуміють вид діяльності підприємства. Безліч бізнес-функцій є ієрархічною декомпозицією

функціональної діяльності підприємства. Таким чином, «дерево функцій» являє собою функціональне відображення реалізації «дерева цілей» підприємства [47].

Бізнес-функції пов'язані з показниками діяльності підприємства, з яких також можна побудувати «дерево показників». Ці показники потім утворюють систему показників оцінки ефективності виконання бізнес-процесів. Як правило, власники останніх контролюють свої бізнес-процеси за допомогою даної системи показників. Найзагальнішими показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

- кількість клієнтів, обслуження за певний проміжок часу;
- чисельність нових клієнтів;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати при обслуговуванні клієнтів за певний проміжок часу;
- вартість витрат обслуговування клієнтів;
- тривалість виконання типових операцій і т.д.

Якщо потрібно побудувати стратегічну систему управління підприємством на довгострокову перспективу та створити ефективний механізм управління, який не тільки дозволяв би планувати та враховувати результати діяльності підприємства, але й оптимально виконував би розподіл повноважень та відповідальності між виконавцями функцій, а також необхідним способом проводив би мотивацію персоналу, то слід впроваджувати процесне управління.

Система управління бізнесом — це сукупність бізнес-процесів, що виконується підрозділами та посадовими особами підприємства, які мотивуються на досягненні цілей підприємства і наділені необхідними правами, а також несуть відповідальність за результати виконання бізнес-процесів. Вона повинна трансформувати основне економічне завдання власників підприємства та його менеджерів у створення організаційних механізмів, які гарантують найменші відхилення фактичних значень усіх статей доходів та витрат підприємства від планових, а також забезпечення стабільного зростання фінансових результатів та вартості бізнесу. Систему управління підприємством можна вважати також засобом виявлення і компенсації ризиків діяльності підприємства [12].

Основними елементами системи управління за процесами є:

- бізнес-об'єкт — об'єкт, що має цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача;
- бізнес-процес — цілеспрямована організаційна діяльність з перетворення бізнес-об'єктів та зростання їх споживної вартості;

- показник ефективності — параметр, що вимірює ефективність виконання бізнес-процесу або цінність бізнес-процесу;
- посадова особа — людина, яка бере участь у виконанні бізнес-процесу, наділена певними правами, несе відповідальність за результат виконання процесу та мотивована на досягнення цілей бізнес-процесу;
- документ — упорядкована сукупність інформації.

Кожен елемент можна розглядати з точки зору впливу на економіку підприємства в цілому. Так, бізнес-об'єкт, як правило, має вартість, а бізнес-процес — економічну рентабельність. Описані елементи системи управління гарантують спрямованість, підконтрольність, узгодженість і прозорість виконання бізнес-процесів підприємства (рис. 5.1).

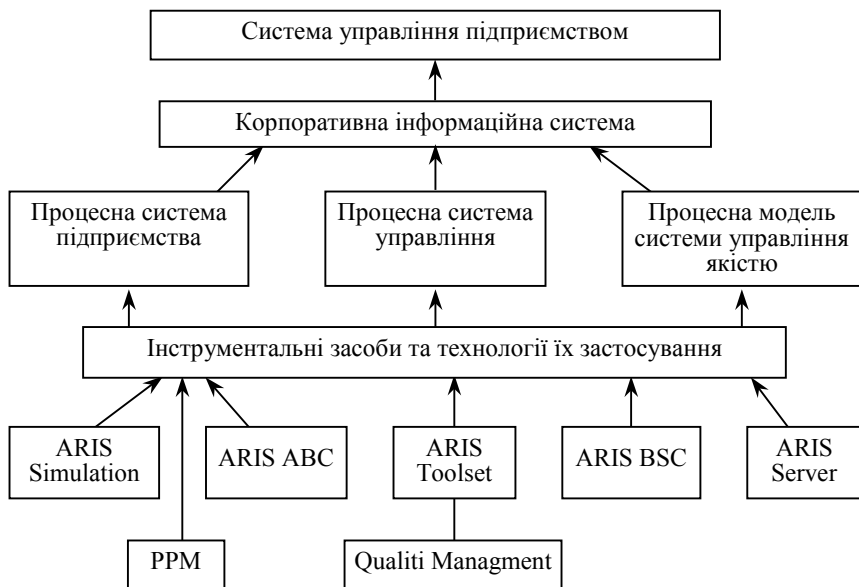


Рис. 5.1. Методологічний підхід до розробки системи управління

Взаємодія елементів системи управління здійснюється в операційному та стратегічному циклах управління. В межах стратегічного циклу управління підприємством встановлюються контрольні показники його діяльності, розробляються і затверджуються корпоративні норми та правила. В операційному циклі вирішуються задачі підготовки виробництва, виготовлення продукції, збуту, виконуються адміністративні й облікові функції.

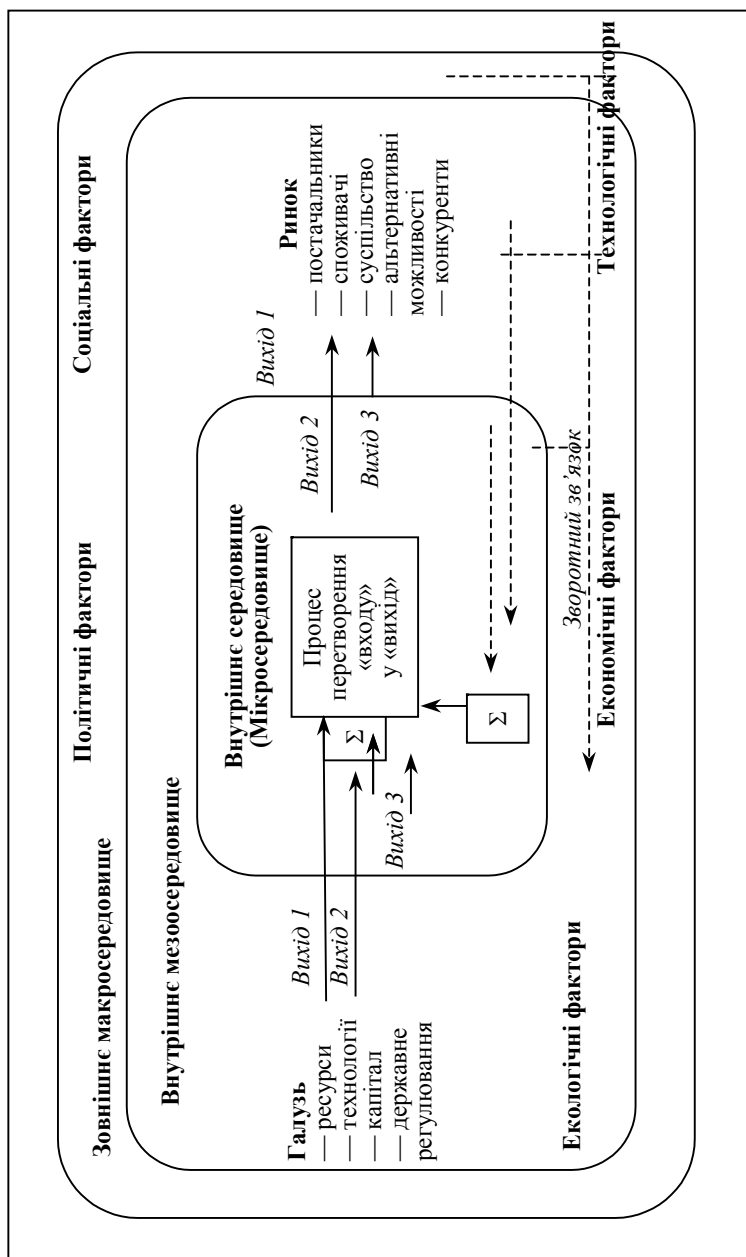


Рис. 5.2. Система процесного управління бізнесом

Ефективна система процесного управління має переваги, котрі можна виміряти як у якісних, так і в кількісних показниках.

Якісні переваги досягаються за рахунок:

- досягнення повного управлінського циклу, тобто здійснення всіх функцій, необхідних для повноцінного управління і виконання поставлених цілей на підприємстві;

- самостійного оволодіння працівниками підприємства передових технологій та методів управління.

Економічний ефект досягається за рахунок:

- скорочення операційних витрат (за рахунок зменшення управлінського апарату, скорочення часу на збір та обробку інформації, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень);

- зростання інвестиційної привабливості підприємства чи бізнес-напрямку (переважно за рахунок збільшення прозорості і передбачуваності формування фінансового результату та підвищення стабільності роботи підприємства).

Система управління підприємством — це механізм взаємодії різних елементів. Економічна ефективність системи управління вимірюється обсягом залучених інвестицій, а також вкладом в операційний прибуток підприємства [47].

Концепція процесного управління розглядає підприємство як сукупність бізнес-процесів та управління ними. Але слід зазначити, що управління на основі бізнес-процесів не заперечує функціонального управління, а лише доповнює його, внівши певні корективи та виправивши недоліки (рис. 5.3).

Таким чином, можна вважати, що сучасна організація — це сукупність спеціалізованих відділів і водночас діяльність з реалізації процесів.

Ідеї щодо управління підприємством дещо змінилися, але вони мають ще й досі значний вплив на діяльність підприємства, адже діяльність більшості організацій здійснюється на основі управління за функціями і базується на фахівцях, які виконують конкретні завдання.

Хоч функціональне управління досить широко використовується, але воно має ряд переваг і недоліків. При функціональному управлінні структури чи підрозділи підприємства досить обмежені у своїх поглядах та не зацікавлені у тому, що їх безпосередньо не стосується. Це можна розглядати як перевагу, а можливо, і як недолік. Перевага полягає в тому, що працівники певного функціонального підрозділу сконцентровані на виконанні лише конкретного свого завдання. Але це, в свою чергу, можна визначити як недолік, адже у зв'язку з тим, що вони сфокусовані лише на певних своїх завданнях, вони не розглядають підприємс-

тво як цілісну систему, ефективність діяльності якої залежатиме від виконання функцій певним підрозділом. Так, можна спостерігати, як бухгалтерія заінтересована лише у фінансових та виробничих показниках, і при цьому зовсім не звертає увагу на фактори, що призводять до певної виробничої ситуації на підприємстві.

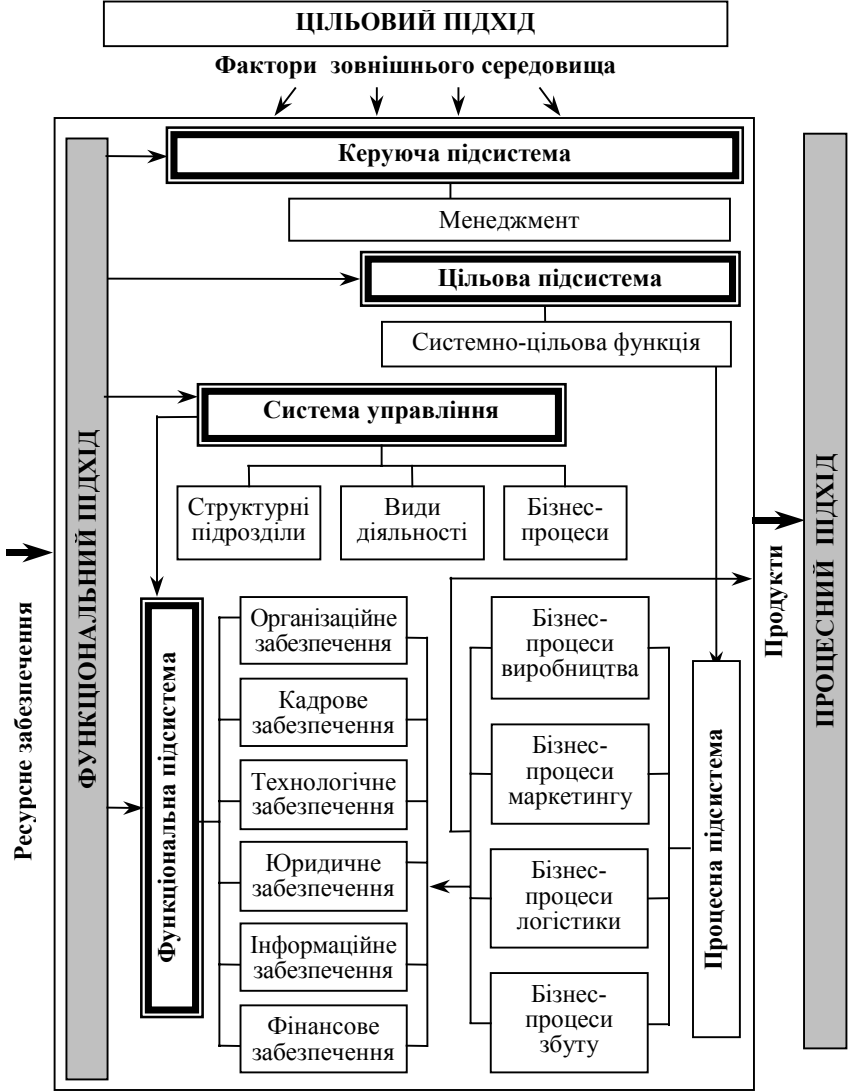


Рис. 5.3. Модель процесного управління підприємством

Також одним з недоліків функціонального управління є конкуренція між підрозділами підприємства, яка не дає змоги сфокусуватися на конкуренції підприємства із зовнішніми конкурентами. Значно гальмується процес передачі інформації за рахунок бюрократичних звичок, що призводить до передачі інформації по ланцюжку рівнів ієрархії вгору, а потім відповідно вниз, хоча ефективнішою була б передача інформації безпосередньо зацікавленій особі [38].

В чому ж полягає різниця між функцією і процесом? Якщо ми говоримо про бізнес-процес, то маємо на увазі комплекс взаємозв'язаних дій, а якщо про функцію, то це — роздібнені процедури. Тобто згідно з концепцією процесного управління будь-який бізнес-процес є однією з ланок у ланцюжку взаємозв'язаних дій.

Функція — це завдання, яке вирішує компанія для свого виживання та досягнення поставлених цілей. Вона відповідає на питання: «що робити?». В межах підприємства можна виділити безліч функцій, наприклад, функції як управління фінансами, виробництво та збут.

Бізнес-процес як реалізація функцій у часі, спосіб вирішення бізнес-задачі описує, як виконується функція, в якій послідовності і в яких варіантах, а також взаємодію функцій у діяльності підприємства.

Бізнес-процес відповідає на питання «як робити?». Його можна описати як шлях, котрий проходить матеріальний чи нематеріальний ресурс від замовлення клієнта до надання даного продукту на вимогу.

Бізнес-процеси реалізують бізнес-функції підприємства. Під бізнес-функцією розуміють вид діяльності підприємства. Безліч бізнес-функцій являють собою ієрархічну декомпозицію функціональної діяльності підприємства. Декомпозиція бізнес-процесу — послідовна деталізація вихідної моделі бізнес-процесу до заданого рівня шляхом створення детальних моделей для кожного об'єкта процесу. Таким чином, «дерево функцій» являє собою функціональне відбиття реалізації «дерева цілей» підприємства.

Менеджер повинен підпорядковувати ціль напряду своєї діяльності меті основного процесу — створення доданої вартості компанії. Всі процеси є складовими цілісного створення основного процесу компанії, і не важливо, реалізуються вони в самій компанії чи віддані на аутсорсінг.

У зв'язку з тим, що люди були організовані у відділи, а на структурній схемі підприємства відділи зображені прямокутниками (замкнутими областями), досить часто складається вражен-

ня, що дані межі є неподоланною перешкодою, і працівники весь час повинні знаходитися всередині даної області. При цьому зв'язок через межі областей обмежений, і працівники виконуватимуть лише ті завдання, які знаходяться в зоні їх відповідальності. Кожен відділ намагатиметься розширити зону свого впливу та повноважень і водночас оптимізувати власний рівень своїх показників. Це, в свою чергу, призводить до конфліктів інтересів, цілей та дій, що значно відбивається на показниках діяльності підприємства.

Аналіз аналогічних та подібних проблем дозволив створити основу для впровадження змін, що відбулися протягом останніх декількох років. Враховуючи трансформаційні перетворення, підприємство сьогодні доцільно розглядати як сукупність не відділів, а бізнес-процесів. Основними аргументами для такого переходу є:

- кожен процес має свого споживача, і фокусування на кожному процесі сприяє повнішому задоволенню споживачів у цілому;
- створення вартості стосовно кінцевої продукції сконцентровано в процесах, зображених по горизонталі;
- визначення меж бізнес-процесу, що розглядається, а також встановлення постачальників та споживачів дозволять забезпечити більш результативну взаємодію та усвідомлення потреб, які необхідно задовольнити;
- при управлінні процесом у цілому, який проходить через кілька відділів, знижується ризик субоптимізації;
- визначення власників бізнес-процесу, відповідальних за процес, дає можливість запобігти фрагментальному розподілу відповідальності;
- управління на основі бізнес-процесів дозволяє створювати сприятливіші умови для контролю часу виконання робіт та використання ресурсів.

Управління бізнес-процесами можна визначити як ідентифікацію і вдосконалення підприємством своїх основних процесів та організаційної структури, котра може бути як процесною, так і функціональною.

Відповідно до процесної парадигми управління модель функціонування підприємства можна подати у вигляді піраміди. Система управління включає правила, методологію та методики управління (схеми мотивації), методи прийняття рішень. І якщо компанія відразу починає займатися середнім рівнем управління піраміди (системою бізнес-процесів), не маючи ні базису (систе-

ми управління), ні верхнього рівня (стратегії), то піраміда буде нестійкою і відповідно діяльність підприємства буде неефективною.

Для управління процесами необхідно реалізувати повний цикл управління, а саме:

1) процеси потрібно спланувати: описати, якщо вони існують, або спроектувати, якщо їх ще не існує, розробити план впровадження, регламентувати;

2) процеси необхідно реалізувати в регулярній діяльності: ввести в життя план впровадження;

3) необхідно впроваджувати контролінг процесів: фіксувати значення показників результативності, співвідносити їх з плановими значеннями, аналізувати одержані показники, виявляти проблеми й недоліки;

4) процеси потрібно вдосконалювати (оптимізувати), тобто проводити реінжиніринг;

5) слід постійно проводити моніторинг та контролінг удосконалення бізнес-процесів з метою виявлення наявних відхилень.

Отже, управління бізнес-процесами можна охарактеризувати як безперервну діяльність щодо планування, аналізу, оптимізації, виконання та контролінгу бізнес-процесів діяльності підприємства. Технологію впровадження процесного управління наведено на рис. 5.4.

Таким чином, можна стверджувати, що процесне управління — це планова діяльність з формування цілеспрямованої поведінки організації за допомогою виділення, опису й управління системи взаємозв'язаних та взаємодоповнюючих бізнес-процесів та їх ресурсного оточення.

Основним продуктом формування системи управління будь-якого підприємства виступає організаційна структура, яка для забезпечення своєї ефективності потребує постійного якісного вдосконалення і розвитку відповідно до швидких змін соціально-економічних умов функціонування підприємства, оновлення бізнес-стратегії та перспектив ринкових змін.

Сучасна парадигма управління передбачає перегляд традиційних методів управління та перехід до інноваційних моделей, адаптивних сучасним вимогам функціонування підприємства. Організаційну структуру, на нашу думку, можна розглядати як упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, що знаходяться в оптимально стійких взаємовідносинах і забезпечують необхідний рівень організаційної ефективності на основі продуктивної внутрішньої і зовнішньої інтеграції [64]. Виходячи з цього, можна

вважати, що ключовими елементами сучасних структур управління є не структурні підрозділи, а взаємозв'язки й взаємовідносини елементів, що забезпечують функціонування організації як єдиного цілого, виходячи із загальних місії та цілей. Такими ключовими елементами сучасних організацій виступають бізнес-процеси.

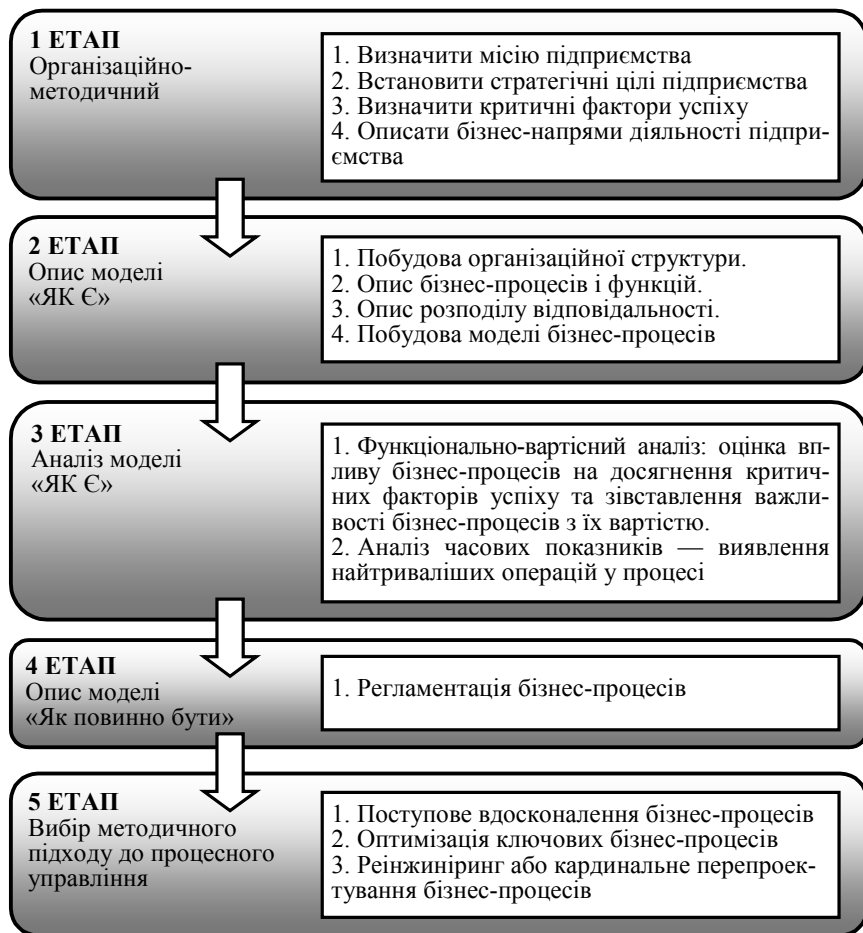


Рис. 5.4. Технологія впровадження процесного управління бізнесом

Для побудови ефективної системи управління необхідно визначити таке взаємовідношення її організаційних елементів, за

якого найбільш оперативно і вчасно виконуються вимоги об'єкта управління, а також забезпечується найпродуктивніша взаємодія із зовнішнім середовищем.

Глобальні зміни створюють необхідність переходу до горизонтальної моделі організації. У зв'язку з тим, що організації, які використовують вертикальні моделі, сьогодні не можуть адаптуватися до стрімких змін зовнішнього середовища функціонування, тому виникає необхідність реконфігурації і переходу до горизонтальних моделей.

Основною характеристикою горизонтальної організації є скорочення рівнів ієрархії, розширення діапазону контролю, делегування організаційних повноважень та координація робіт по горизонталі. Ці фактори сприяють структурній децентралізації та спрощенню організаційної структури, а також відкривають можливості для індивідуальної ініціативи і самоконтролю, самостійного прийняття рішень, знижують імовірність передачі неточної і недостовірної інформації. Горизонтальні структури управління підвищують ступінь задоволеності роботи персоналу, забезпечують особистий ріст кожного працівника. Тобто вони формують новий тип корпоративного мислення, основу якого становить філософія системного управління.

5.2. Моделювання бізнес-процесів у системі управління підприємством

Останнім часом відбувається зміщення уваги керівників та управлінців підприємств від виключного впливу зовнішніх явищ та процесів на підприємство до сфери економічних відносин і процесів, які відбуваються всередині самого підприємства. Економічні процеси варто розглядати як динамічне розгалуження взаємозв'язаних видів економічної діяльності та процесів обміну, в результаті яких товари та послуги безпосередньо (або опосередковано через ринок) надходять до споживачів. Значна увага приділяється саме процесам, які здійснюються в середині підприємства. За своєю сутністю такі процеси можуть бути складними чи простими, мати відношення до підприємства в цілому (охоплювати весь ланцюг створення вартості) або лише до його окремих ціннісних ланок (процесів). Менеджери та управлінський персо-

нал все більше приділяють уваги економічній сутності процесів, оскільки це допомагає їм визначити головні цілі своєї установи — досягнення економічної ефективності, утримання завойованого сегмента ринку, зменшення плінності кадрів і підвищення продуктивності виробництва [151].

Одним з основних критеріїв успішного функціонування будь-якого підприємства є його ефективна організаційна структура. Це означає, що всі підрозділи і пов'язані процеси, які відбуваються в них, повинні узгоджуватись. Узгодження процесів відбувається через використання спільних програмних засобів та на основі інтеграції інших інформаційних систем підприємства. Раніше взаємодія між підрозділами забезпечувалась автоматичним керуванням процесами — компонентами однієї програми. Дана архітектура автоматизації бізнес-процесів мала низку недоліків: низьку ефективність, обмеженість, складність у раціональному розподілі функцій між підрозділами підприємства. Процес інтеграції таких програмних продуктів дав би можливість поєднати різні підрозділи та відповідні програми. Основою такого поєднання є автоматично синхронізовані дані різних програмних систем. Але вказана система теж є не досить ефективною через її неспроможність автоматизувати довгострокові чи поточні процеси.

Нова система управління бізнес-процесами (УБП) усунула певні недоліки попередніх систем. Такі системи передбачають заходи, які здійснює підприємство щодо управління і вдосконалення власних економічних процесів. Однак дане трактування системи управління підприємством не розкриває її сутності. Більш чітко визначення моделі управління бізнес-процесами дає уявлення про те, що це є комплекс управлінських процесів — централізованих і децентралізованих механізмів досягнення підприємствами власних цілей з їхнім наступним коригуванням.

Система управління бізнес-процесами передбачає використання широкого набору інформаційних засобів, спрямованих на розробку, організацію, контроль та аналіз виробничих процесів, включаючи контроль за діяльністю працівників, структурних підрозділів, зовнішніх учасників, а організація документообороту та інших джерел інформації відбувається у процесі спільної діяльності.

Основна перевага системи управління бізнес-процесами полягає в тому, що процеси розробляються досить швидко і без ускладнень, а управління ними здійснюється з мінімальними змінами у загальній структурі програми. Іншим позитивним моментом даної системи є її консерватизм (стійкість до новизни). На

практиці це означає, що кошти, інвестовані в автоматизацію діяльності підприємства в минулому, можна використати для створення нових елементів основної програми [138].

Розглядаючи можливість впровадження системи управління підприємством на практиці, важливо знати потреби підприємства:

1. Необхідно передбачити кілька варіантів управлінських процесів — для різних категорій продуктів (послуг) і різних ринків збуту продукції.

2. Розроблені процеси повинні бути гнучкими, тобто мати можливість своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

3. Повинні існувати можливості для взаємодії різних програм у процесі виконання спільної роботи.

При визначенні сутності економічних процесів як надто важливого питання у діяльності підприємств необхідно приділяти достатню увагу внутрішнім процесам, які відбуваються безпосередньо всередині підприємства. Сьогодні система управління бізнес-процесами дає змогу змодельовати складні організаційні структури, що створює їй багато переваг. По-перше, в ній чітко визначено зміст кожного процесу. По-друге, для зображення моделі використовують графічні методи, що робить їх наочними і простими для розуміння різними користувачами. По-третє, нові процеси можуть відображатися новими способами або функціональними зв'язками, змодельованими на основі поєднання вже існуючих процесів або їх компонентів. Нарешті, модель дає змогу зосередити увагу на окремих ділянках структури, виокремити основні взаємозв'язки та не враховувати менш значущі аспекти. Основна мета системи не залишається поза увагою і не підпорядковується іншим процесам — модель управління бізнес-процесами завжди розглядається як засіб, а не ціль [162].

Рішення про необхідність застосування системи управління бізнес-процесами на підприємстві зумовлено зазвичай необхідністю підвищення рентабельності підприємства за рахунок зниження витрат та оптимізації випуску продукції, раціонального використання робочого часу шляхом оптимізації необхідних і припинення здійснення зайвих процесів. Процеси при їх використанні можуть удосконалюватись, якщо в цьому є потреба, чи змінюватись за умов економічних трансформацій. Результатом має стати зростання прихильності споживачів до продукції підприємства. Також дана система поліпшує внутрішньовиробничі зв'язки та відносини, оскільки відбувається перехід від ручного здійснення процесів до автоматизованого, що чітко їх регламентує та зменшує вірогідність помилок.

Все вказане сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, оскільки економічні процеси стають більш дієвими. Сьогодні кожний менеджер знає «що саме відбувається» на підприємстві, а не «що відбулося». Це дозволяє проаналізувати і виявити слабкі місця в роботі підприємства та оперативно їх усунути. Зменшення витрат і збільшення доходів є найбільш очевидними перевагами системи управління бізнес-процесами, а найвагомішою — її здатність до миттєвого поліпшення економічної ситуації підприємства. Економічні тенденції забезпечують автоматичне пристосування процесів до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству володіти конкурентною перевагою, швидко реагуючи на будь-які зміни ринкової кон'юнктури [157].

Підприємство, що планує впровадити систему управління бізнес-процесами, має усвідомлювати низку проблем, пов'язаних з цим упровадженням: занадто завищені очікування, що покладаються на нову систему; опір з боку персоналу, який уже звик працювати з іншими інформаційними продуктами; складність при організації взаємодії та перерозподілі функцій між різними організаційними структурами підприємства; управлінські труднощі, пов'язані зі зміною характеру управління; питання інтеграції з різними офісними системами. Тому всі економічні процеси повинні бути проаналізовані, спрощені та вичерпно розтлумачені з метою уникнення ускладнень, а цілі і засоби, за рахунок яких буде впроваджено систему управління бізнес-процесами, — погоджені з керівництвом підприємства. Сервісно-орієнтована архітектура (COA) може стати ефективним інструментом на шляху подолання перелічених та інших проблем.

Нині організації відчувають потребу в об'єднанні зростаючої кількості інформаційних ресурсів, що використовуються в процесі здійснення виробничої діяльності. Це є складним завданням, оскільки керівництво підприємства повинно бути впевненим у тому, що використання нових технологій та придбання нових інформаційних продуктів максимально сприятимуть досягненню цілей, що стоять перед суб'єктом господарювання.

Проблема більшості організацій полягає в тому, що різні програмні продукти функціонують ізольовано один від одного. Для того, щоб мати вичерпне уявлення про процеси, які відбуваються на підприємстві та на ринку, необхідно інтегрувати інформацію з різних систем і забезпечити можливість скористатися цією інформацією при прийнятті рішень.

Одним з підходів, що може бути використаний, є орієнтація на «сервіси». Під сервісом розуміють формат (протокол) повідомлень, котрі передаються, та правила, за якими відбувається обмін інформацією між програмами, комп'ютерами або мережею. Сервісно-орієнтована архітектура дає можливість інтегрувати інформаційні ресурси підприємства по всіх бізнес-процесах. Для досягнення максимального ефекту та оперативності у діяльності підприємства необхідно, щоб ця архітектура давала можливість одержувати інформацію незалежно від обмежень кожного окремого програмного продукту.

Тобто сервісно-орієнтована архітектура здатна забезпечити вищу аналітичність і оперативність, що дає змогу кінцевим споживачам одержувати точнішу й вичерпнішу інформацію про протікаючі процеси. Крім того, вони дозволяє підприємствам одержувати необхідну інформацію про відносини зі споживачами й партнерами при інтегуванні із зовнішніми інформаційними ресурсами.

Головна ідея орієнтації на сервіси полягає у тому, що вони дозволяють об'єднати різноманітні окремі інформаційні системи. Для цього сервісно-орієнтована архітектура використовує стандартні протоколи та інтерфейси, щоб полегшити користувачам доступ до інформації, що знаходиться на різних ресурсах.

При впровадженні систем управління бізнес-процесами сервісно-орієнтована архітектура може бути використана як базис. Вона являє собою парадигму для поєднання окремих можливостей комп'ютерних систем, що можуть бути підконтрольні різним користувачам. Загалом окремі підприємства використовують можливості комп'ютерних програм для пошуку варіантів вирішення проблем, перед якими вони постають у процесі ведення своєї підприємницької діяльності. Загальноприйнятою є думка про те, що потреби однієї людини задовольняються шляхом використання можливостей, запропонованих іншими людьми. У світі інформаційних технологій, що поєднують території, які знаходяться на великій відстані одна від одної, вимоги комп'ютерного агента, котрий належить одному власникові, задовольняються комп'ютерним агентом, який належить іншому. Відповідність між потребами і послугами, що пропонуються для їх задоволення, не обов'язково повинна бути «один до одного». Найчастіше будь-яка вимога може потребувати комбінації численних функцій. Водночас один алгоритм (тобто процес надання певної послуги) здатний задовольняти кілька видів потреб. Відчутною перевагою сервісно-орієнтованої архітектури є забезпечення нею потужної

бази для визначення, комплексу послуг, який має бути задіяний відповідно до висунутих запитів.

Часто існуючі програмні продукти не повністю задовольняють специфічні вимоги діяльності підприємства. Крім того, системи потребують коштів для їх підтримки і при цьому не можуть бути швидко пристосовані до зростання підприємства та змін у його роботі. Перед керівництвом постає питання про заміну або повне оновлення систем, що у будь-якому випадку передбачає великі витрати. Сервісно-орієнтована архітектура пропонує вирішення даної проблеми об'єднанням існуючих систем, які внаслідок цього стають більш гнучкими відповідно до потреб підприємств, їх легше вдосконалювати, простіше забезпечувати підтримку й управління.

При розробці сервісно-орієнтованої архітектури необхідно проаналізувати та дослідити всі існуючі джерела інформації (інформаційні системи, персонал, партнери тощо), щоб мати вичерпне уявлення про стан внутрішнього і зовнішнього середовища. Це дасть можливість чітко визначити вигоди та підрахувати витрати за різних варіантів побудови системи. Таким чином, ефективна інтеграція розосереджених інформаційних систем дозволяє поліпшити процес управління. Основу кожної інформаційної системи формують наступні компоненти: база даних, пакети прикладних програм, виробнича система, партнери.

Поняття «орієнтація на сервіси» охоплює три компоненти: перший — створення сервісів (розробка), другий — об'єднання сервісів у систему (композиціонування) і заключна частина — доступ споживачів до новоствореної продукції (користування) (рис. 5.5).

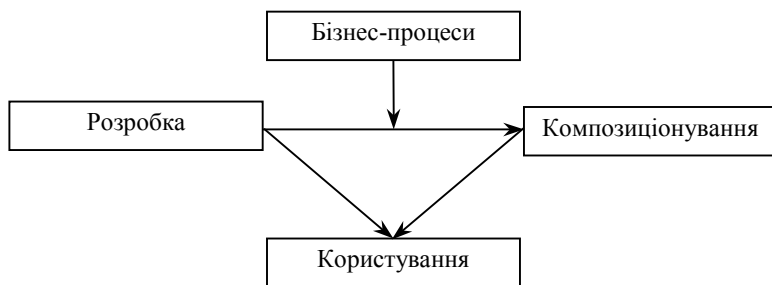


Рис. 5.5. Концепція «орієнтація на сервіси»

Розробка. На етапі розробки при підході сервісно-орієнтованої архітектури зосереджуються на створенні сервісів на базі ді-

ючих прикладних програм і наявних даних. Існує два шляхи розробки:

- створення сервісу відповідно до окремої підприємницької операції;
- розробка продукту, що являє собою комбінацію сервісів, поєднаних для виконання взаємозв'язаних бізнес-процесів.

Композиціонування. Після створення сервісів їх можна комбінувати у комплекс сервісів або прикладних програм. Сервіси існують незалежно один від одного, як і діюча (що становить їх основу) інформаційна система. Тому існує можливість поєднувати їх, підвищуючи таким чином гнучкість у застосуванні.

Користування. Наступним етапом є виведення нової прикладної програми або технологічного процесу для масового використання іншими інформаційними системами або кінцевими споживачами. Користувачі можуть одержувати доступ до цих комбінованих сервісів у різний спосіб: через веб-портали; шляхом установлення прикладних програм в офісах, за допомогою переносних пристроїв тощо.

Отже, нині надзвичайно важливим для будь-якого підприємства є вміння швидко пристосовуватися до змінюваних ринкових умов через пропонування необхідних видів продукції та послуг з метою здійснення успішної діяльності й отримання прибутку.

Більшість компаній, які намагаються досягти таких цілей, починають застосовувати модель управління бізнес-процесами для підвищення операційної гнучкості. Важливо зазначити, що застосування на підприємствах цієї системи здійснюється з метою оптимізації економічних процесів, а сама модель являє собою головний засіб документування основних функцій компанії.

Таким чином, застосування системи управління бізнес-процесами надає більшу прозорість усім явищам, які відбуваються на підприємстві. Через модель управління бізнес-процесами економічні процеси систематизуються, оптимізуються та моделюються.

Колектив, який займається впровадженням інформаційних технологій, одночасно здійснює процеси, які раніше вже були систематизовані системою управління бізнес-процесами. Але така робота виконується надто повільно із значними перепонами. Поступове інтегрування виробничих і програмних процесів у єдину масштабну аплікаційну структуру (що і відбувається останнім часом) є досить витратною справою в часовому та вартісному вимірі. Такі обставини змушують дедалі більшу кількість підпри-

ємств об'єднувати систему управління бізнес-процесами з моделлю сервісно-орієнтованої архітектури. Остання на практиці має оптимізувати вигоди від використання програмного забезпечення.

5.3. Сучасні методи моделювання бізнес-процесів при реорганізації підприємств

Поточний стан розвитку економічних відносин в Україні характеризується активним і негативним впливом на підприємства зовнішніх чинників господарювання. Під їх впливом відбуваються зміни у поведженні споживачів, позиціях конкурентів, виборі партнерів, створенні конкурентоздатних асортиментів товарів і послуг з урахуванням інтересів споживачів, у джерелах одержання комерційної й іншої ринкової інформації, кваліфікації працівників тощо. Своєчасна і швидка адаптація підприємницьких структур до таких змін найчастіше може відбуватись на основі реорганізації діяльності суб'єктів господарювання. Процеси реорганізації повинні ґрунтуватися на новітніх принципах організації діяльності суб'єктів підприємництва, які виражають об'єктивні потреби національної економіки й суспільства в цілому, на практичних заходах здійснення структурної реорганізації, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства і його підрозділів.

Методичні аспекти проведення структурної реорганізації, прикладні програми і плани заходів її проведення, способи адаптації функціонування підприємств були розглянуті вітчизняними та зарубіжними вченими: О. Алімовим, В. Бесєдіним, М. Горшковим, С. Довбню, В. Мединським, В. Науменком, Дж. Петковські, О. Сусловим, В. Фельцманом, М. Якубовським, Р. Акоффом, М. Хаммером, І. Чампі та ін. Їх роботи висвітлюють переважно проблеми загальної оцінки ефективності процесів реорганізації і реструктуризації, виокремлення етапів робіт, встановлення різновидів трансформаційних дій. Однак відсутність механізмів та способів оптимізації процесів реорганізації підприємств вимагає наукового обґрунтування рішень щодо застосування сучасних методів моделювання бізнес-процесів з удосконалення організації у підприємницькій структурі.

Різностямоване і ґрунтовне дослідження сучасної теорії, методів і практики організації діяльності підприємств дозволило встановити, що дані суб'єкти господарювання найчастіше розглядаються як складні бізнес-системи, які мають специфічні напрями діяльності, впорядковані ієрархії цілей, організаційні структури, значну сукупність бізнес-процесів тощо. За таких умов здійснення економічних, соціальних та технічних змін на підприємствах стає надто ризикованим і вимагає проведення, у першу чергу, реорганізаційних процесів на основі сучасного модельного інструментарію вдосконалення бізнес-процесів.

Виходячи з об'єктивної необхідності і найвищої ефективності проведення реорганізації процесів діяльності підприємницьких структур нами сформульовані її базові завдання. Ключовим завданням реорганізації діяльності підприємства є переведення його у певний цільовий стан, що характеризується якісно вищим рівнем організації роботи за рахунок: підвищення ефективності бізнес-процесів на основі приведення їх у відповідність з ієрархією цілей; створення організаційної структури, спрямованої на підтримку виконання цих бізнес-процесів; формування інформаційної системи підтримки раціонального виконання бізнес-процесів. Для розв'язання даного завдання необхідно здійснити детальний опис, всебічний аналіз, моделювання бізнес-процесів, оцінку їхньої ефективності. І якщо стосовно технології опису процесів та їх аналізу існує досить багато методичних розробок, то процедури моделювання бізнес-процесів у аспекті їх реорганізації досліджені недостатньо.

При реорганізаційному моделюванні процесів діяльності підприємства необхідно встановити сукупності моделей, що використовуватимуться розробником. Серед таких моделей можна виокремити: функціональні, інформаційні, динамічні та АВС-моделі. Функціональні моделі дозволяють описати бізнес-процес у вигляді ієрархії функцій, пов'язаних між собою вхідними/вихідними потоками (матеріальними, фінансовими, інформаційними), що управляють процесами впливу. Інформаційні моделі дають змогу описати інформаційний простір виконання бізнес-процесів у вигляді погодженої системи, що містить інформаційні об'єкти (сутності), їхні властивості (атрибути), відносини з іншими об'єктами (зв'язку). Динамічні моделі бізнес-процесів описують залежні від часу характеристики виконання процесу й розподіл ресурсів для вхідних потоків різної структури при різних значеннях керуючих параметрів. АВС-моделі дозволяють описувати механізм формування вартості й інших характеристик виробів і

послуг на основі вартості функцій і ресурсів, задіяних у бізнес-процесах. Моделі кожного типу будуються за допомогою відповідних методологій — IDEF0, IDEF1X, DFD, STD, ABC, ABB, CPN тощо. Вони застосовуються у вигляді національних стандартів деяких країн та реалізовані в різних програмних продуктах (наприклад, Design/IDEF, EasyABC, ServiceModel й ін.). Використання цих методологій і програмних продуктів дозволяє здійснити розробку будь-якого проекту реорганізації підприємства з використанням кількісних показників, сформованих у результаті аналізу найважливіших аспектів діяльності.

При проведенні дослідження процесів реорганізації підприємств або інших організаційних утворень було встановлено, що за характером реорганізаційних змін слід виокремлювати структурну і процесну реорганізації. На практиці найчастіше здійснюються структурну реорганізацію або реструктуризацію підприємства. Не так давно науковці та практики стали звертати увагу на необхідність удосконалення руху інформаційних та матеріальних потоків, що пов'язані з процесами створення доданої вартості, тобто на реорганізацію процесів діяльності підприємницьких структур. І якщо структурна реорганізація підприємства більш-менш досліджена сучасними науковцями, то процесний аспект лише набирає вагу. Тому, у нашому дослідженні звернуто найбільшу увагу саме на процеси реорганізації суб'єктів господарювання.

Процес реорганізації діяльності підприємства узагальнено можна поділити на такі основні стадії: 1) визначення формалізованого представлення організації діяльності підприємства у майбутньому; 2) планування процесу реорганізації; 3) ініціація реалізації плану (проекту) реорганізаційних змін на підприємстві; 4) ресурсне забезпечення процесу реорганізації підприємства; 5) забезпечення організаційного гомеостазису підприємства.

На *стадії визначення формалізованого представлення організації діяльності підприємства у майбутньому* встановлюються цільові орієнтири, на які повинно орієнтуватися підприємство у забезпеченні свого організаційного стану. Формування такого стану важливо поєднати з визначенням поточного (стартового) організаційного рівня і порядку діяльності. На даній стадії відбувається утворення комплексної аналітичної групи фахівців управління підприємством, здатної давати кваліфіковані прогнози розвитку організаційно-економічної ситуації на підприємстві і навколо нього, що має накопичувати й оперативно обробляти необхідну інформацію для забезпечення високої точності власних

висновків. Найчастіше в обов'язки даної аналітичної групи входить встановлення «діагнозу» ситуації на підприємстві, розробка заходів щодо подолання ймовірного опору організаційним нововведенням, вибір методів реалізації організаційних змін, організація співпраці із зовнішніми консультантами тощо.

Стадія планування процесу реорганізації передбачає визначення шляхів переходу від існуючої ситуації до «бажаного майбутнього». На ній встановлюється характер і напрями перерозподілу пріоритетів діяльності підприємства, приймаються рішення про важливість і своєчасність розв'язання певних завдань, розробляється стратегія ефективного функціонування кадрових програм забезпечення реорганізації тощо.

На стадії ініціації реалізації плану (проекту) реорганізаційних змін на підприємстві доцільно закріпити первинний стан організації у найефективніших складових діяльності підприємства. Тут найважливішим є створення конкурентного середовища для персоналу підприємства; виявлення співробітників, здатних включитися в реорганізацію в активній позиції: розроблювача, лідера, організатора тощо; здійснення захисту процесів стратегічних змін від поточних конфліктів за поточними справами.

Однією з найважливіших можна вважати *стадію ресурсного забезпечення процесу реорганізації підприємства*. При цьому виникає необхідність включення у реорганізацію все більшого числа працівників підприємства. Для максимально ефективного здійснення реорганізації потрібно налагодити навчання персоналу, залучити експертів до вирішення спірних питань, контролювати сумісність завдань із професійною компетенцією виконавців.

Завершальною у процесі реорганізації суб'єкта підприємницької діяльності є *стадія забезпечення організаційного гомеостазису підприємства*. В цю стадію процес реорганізаційних змін вступає після здійснення всіх необхідних удосконалень у процесах діяльності. В такий період підприємство досягає поставленої мети і починає функціонувати відповідно до сформульованого майбутнього стану організації. На даній стадії воно впорядковує власні процеси діяльності на основі закладених у системі балансових організаційних важелів. Вказана стадія характеризується безконфліктною і стабільною роботою всіх складових системи підприємства.

При реорганізації на підприємстві варто враховувати організаційно-економічну та соціальну ситуацію у ньому, час, визначений для здійснення змін, і особливості роботи персоналу. На ос-

нові цих даних слід обрати той спосіб дій, який буде адекватний ситуації, що утворилася. На самому початку проведення процесу реорганізації — стадії визначення формалізованого представлення організації діяльності підприємства у майбутньому доцільно значну увагу приділити аспектам функціонального та інформаційного забезпечення організаційних змін. Дану роботу можна проводити протягом таких етапів:

1) функціонального й інформаційного обстеження підприємства;

2) визначення місії підприємства, ієрархії цілей, формалізації функціональних моделей існуючої організації бізнес-процесів;

3) аналізу організації підприємницької діяльності фірми;

4) розробки функціональних та інформаційних моделей майбутньої організації бізнес-процесів відповідно до встановленої ієрархії цілей підприємства, на основі погоджених принципів і можливостей інформаційних технологій;

5) прогнозу оцінки ефективності пропонованих рішень;

6) визначення базових складових плану реорганізації підприємства. Основні роботи процедури функціонального й інформаційного обстеження підприємства і логічна послідовність їх виконання схематично показано на рис. 5.6.

Базовою метою здійснення робіт на етапі функціонального й інформаційного обстеження підприємства є збирання докладної інформації про напрями роботи підрозділів підприємства, склад і послідовність виконання завдань діяльності, наявні пріоритети, показники розвитку й ефективності діяльності підприємства, його організаційну структуру, виконувані функції органів управління і забезпечення, матеріальні, фінансові і інформаційні потоки, характер та способи взаємодії із зовнішнім середовищем, про використовувані засоби автоматизації діяльності тощо. Ключовою метою етапу визначення місії підприємства, ієрархії цілей, формалізації функціональних моделей існуючої організації бізнес-процесів є формальне подання зібраної інформації згідно з установленими на попередньому етапі вимогами до оціночних показників.

На етапі аналізу організації підприємницької діяльності фірми, що реорганізується, здійснюється оцінка ефективності існуючої організації бізнес-процесів. Для цього виділяються показники ефективності виконання бізнес-процесів, виконується аналіз існуючого рівня й методів їхньої інформаційної підтримки, проводиться функціонально-вартісний аналіз виділення центрів витрат, динамічний аналіз завантаження й розподілу ресурсів тощо.

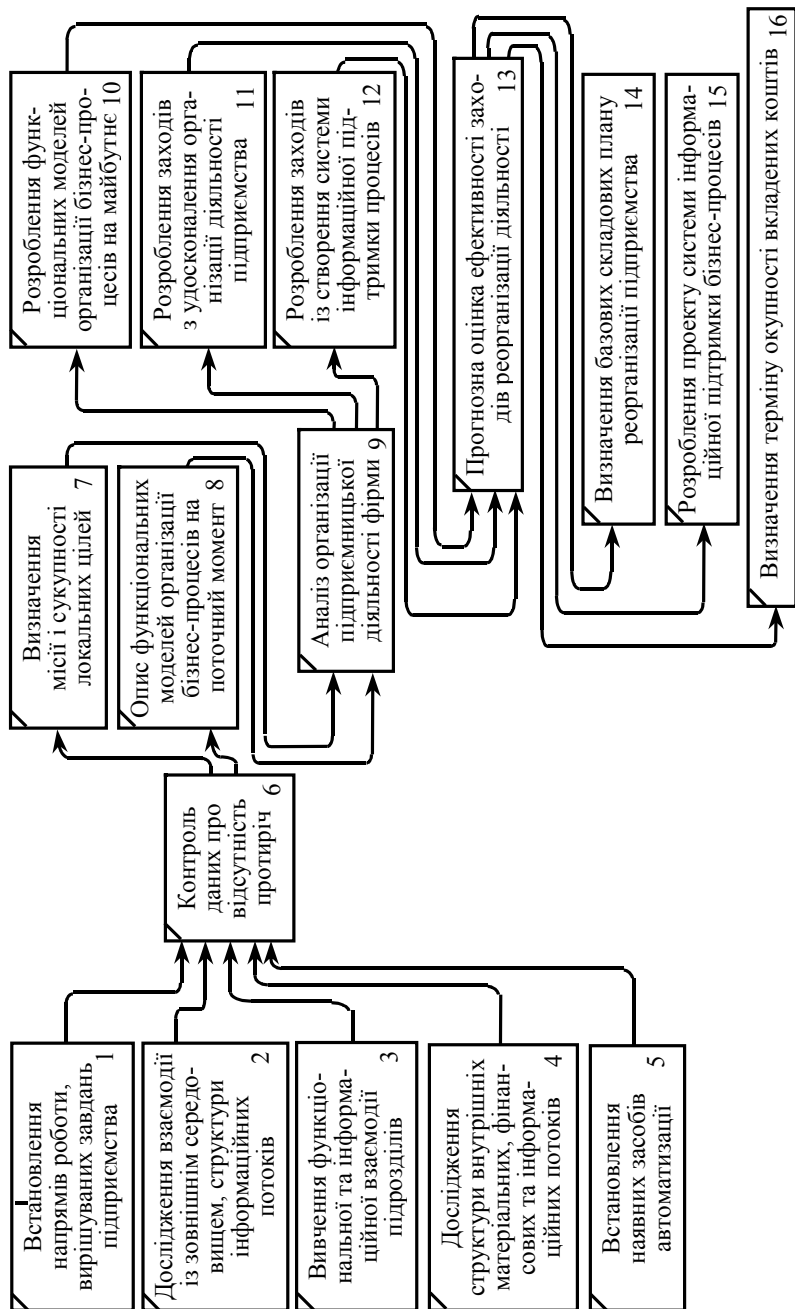


Рис. 5.6. Основні роботи процедури функціонального й інформаційного обстеження підприємства і логічна послідовність їх виконання

Розробка функціональних та інформаційних моделей майбутньої організації бізнес-процесів відповідно до встановленої ієрархії цілей підприємства, на основі погоджених принципів і можливостей інформаційних технологій передбачає формування пропозицій щодо вдосконалення системи управління підприємством, а також системи інформаційної підтримки виконання бізнес-процесів на підприємстві. При проведенні прогностичної оцінки ефективності пропонуваного рішення виконуються розрахунки значень виділених раніше показників ефективності бізнес-процесів, що відповідають моделям майбутнього стану організації на підприємстві, зіставлення їх зі значеннями, одержаними для моделей поточного рівня і стану організації, а також аналіз розходжень і окупності вкладених ресурсів.

Завершує процес визначення формалізованого представлення організації діяльності підприємства у майбутньому етап визначення базових складових плану реорганізації підприємства, протягом якого встановлюються форми подання планових (проектних) рішень, їх структура та строки представлення планової документації.

Застосування вищенаведених розробок дозволить удосконалити процеси реорганізації підприємств різних галузей та форм власності. Вони дозволять науковцям і практикам ефективно здійснювати реорганізаційні процеси, знижуючи витрати на них.

5.4. Модель оцінки доцільності використання аутсорсінгу підприємством

Сучасні тенденції ведення бізнесу значно залежать від ринкових вимог до підприємства та від його внутрішніх можливостей змінюватися та самоорганізовуватися. Сучасні підприємства намагаються постійно вдосконалюватися і впроваджувати інноваційні елементи в свою діяльність: як у сферу виробництва, так і у менеджмент та організацію бізнесу в цілому. Такий стан речей зумовлює потребу в імплементації сучасних інструментів управління в менеджмент організації, одним з яких може виступати останній. При цьому аутсорсінг слід розглядати як частину управлінської стратегії компанії, що застосовується при передачі робіт та послуг сторонньому виконавцю і має в своїй основі два елементи: поділ праці та управлінські функції [7, с. 32].

На сьогоднішній день більшість підприємств приймають рішення про використання аутсорсінгу на основі власної експертної думки та в разі виникнення явних потреб у зміні інструментів управління. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що наука ще не розробила комплексного прикладного методу, який дозволяв би однозначно вказати на необхідність передачі певних процесів на виконання стороннім організаціям.

Одну із західних практик оцінки доцільності переходу на аутсорсінг, розроблено компанією «PriceWaterhouseCoopers» (табл. 5.1). Незважаючи на те, що вона є досить загальною, дана матриця дозволяє менеджменту компанії, передусім, виокремити сукупність бізнес-процесів, екстерналізацію яких слід розглядати в першу чергу. Згідно із запропонованою матрицею, дана сукупність операцій відповідає критеріям «не конкурентні» й «не стратегічні», тобто це — такі процеси, які не є критично важливими для підприємства, не становлять основу його бізнесу, не створюють або приймають несуттєву участь у формуванні доданої вартості продукції, і водночас їх функціонування не є максимально ефективним та потребує поліпшення.

Таблиця 5.1

**МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕХОДУ
НА АУТСОРСІНГ КОМПАНІЇ «PRICEWATERHOUSECOOPERS»**

Тип операції	Стратегічна	Не стратегічна
Конкурентна	Залишається, як є	Необхідно аналізувати
Не конкурентна	Потрібно реорганізувати	Аутсорсінг

Як правило, управлінці розглядають можливість у короткотерміновому періоді віддати на аутсорсінг певну операцію або процес і у ситуації «потрібно реорганізувати», але в довготерміновому періоді відповідні операції та процеси мають бути повернутими під контроль компанії. Коли ж маємо опцію «потрібно аналізувати», то тут можуть спостерігатися такі альтернативи, як продаж, розширення і надання послуг іншим організаціям, розширення профілю та створення стратегічної конкурентної переваги, в окремих випадках і аутсорсінг. Слід зазначити, що критерії визначення унікальності стратегічної позиції компанії по окремому виду операції для кожної організації визначаються, як правило, суб'єктивно топ-менеджментом компанії.

Пропонуємо ще одну модель вибору бізнес-процесів підприємства, що може використовуватися для визначення доцільності

передачі певних процесів на аутсорсінг (рис 5.7). Розглядаючи її детальніше, дамо опис її основних параметрів та елементів і проаналізуємо особливості її застосування на практиці.

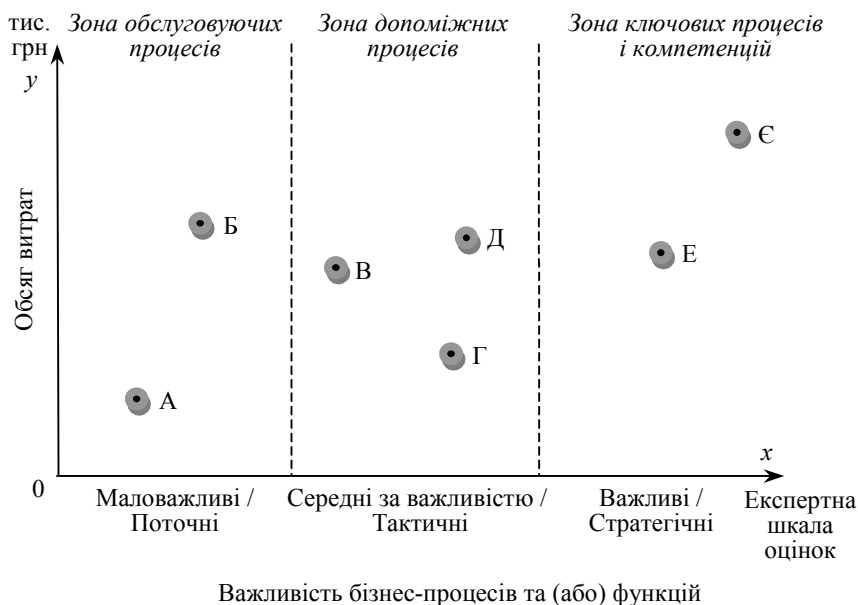


Рис. 5.7. Модель вибору бізнес-процесів, яку доцільно передати на аутсорсінг на функціональному рівні та рівні поточної діяльності

Вісь «0у» відображає обсяг понесених підприємством витрат на здійснення певного бізнес-процесу. Дані витрати можуть відображати бюджетні, проектні або фактичні витрати залежно від того, сукупність яких бізнес-процесів розглядається.

Вісь «0х» відображає думку експертів стосовно важливості кожного бізнес-процесу з огляду на критерії, визначені безпосередньо самими експертами. Критерії оцінки значущості певних бізнес-процесів можуть змінюватися залежно від специфіки діяльності підприємства. Відтак, для виробничих підприємств відмова від певних потужностей є тривалим і важким процесом, що супроводжується великою кількістю операцій, натомість для підприємств у сфері послуг відмова від певних послуг не є настільки складним процесом.

До критеріїв, на основі яких визначається важливість бізнес-процесів, обов'язково відносяться наступні:

— *прибутковість певного процесу*. Якщо даний процес створює або бере безпосередню участь у формуванні прибутків підприємства, то його значущість збільшується;

— *потенційна можливість створювати прибуток*, або відігравати вирішальну роль у створенні прибутку. Даний критерій відображає можливість внутрішнього розвитку певних бізнес-процесів та операцій. За умови можливості створювати певними процесами значних прибутків їх передача на аутсорсінг стороннім виконавцям вбачається недоцільною, і, навіть навпаки, вони можуть перетворитися у ключові компетенції підприємства. В такому випадку їх цінність збільшується, і вони використовуються для надання послуг на аутсорсинговій основі. Тобто, в такому випадку працює принцип: якщо Ви вмієте виконувати щось успішніше за інших та це Вам вигідно, чому б самому не стати аутсорсером;

— *кількість людей, залучених до виконання даного процесу*. Якщо до виконання певного процесу залучена велика чисельність персоналу, то переведення його на аутсорсінг значно ускладнюється. Також це може свідчити про важливість даного процесу або про неможливість його організаційного відокремлення.

Для одержання кінцевих експертних оцінок використовується метод зважування, тобто спочатку визначається середня оцінка з-поміж експертів для певного критерію, а потім вона зважується на вагомість даного критерію. Вагомість критеріїв встановлюється також експертами. Внаслідок оцінки витрат на бізнес-процеси та оцінки їх значущості експертами можна одержати систему точок. Важливою характеристикою такої системи є поділ усіх бізнес-процесів на три групи — зони, в які вони потрапляють (рис. 5.8):

— *зона ключових процесів і компетенцій*. Сюди потрапляють процеси, що порівняно з іншими є важливішими для підприємства, тобто створюють основу його діяльності або є більш значущими за обраними критеріями;

— *зона допоміжних процесів*. Якщо розглядати всі бізнес-процеси на підприємстві, то в дану зону потраплять ті з них, що обслуговують його основну діяльність, у тому числі більшість процесів управління. Проте, розглядаючи довільну вибірку процесів на підприємстві, переконаємося, що ця зона включатиме ті, які мають середню значущість для підприємства, тобто не є ключовими, проте відмова від них не завжди може бути здійснена на рівні поточних проектів;

—зона обслуговуючих процесів. Процеси, що потрапляють у цю зону, є найменш важливими для підприємства, тому передача саме цих процесів аутсорсеру розглядається в першу чергу. Головним критерієм для даних процесів виступатиме сума витрат на забезпечення їх виконання.

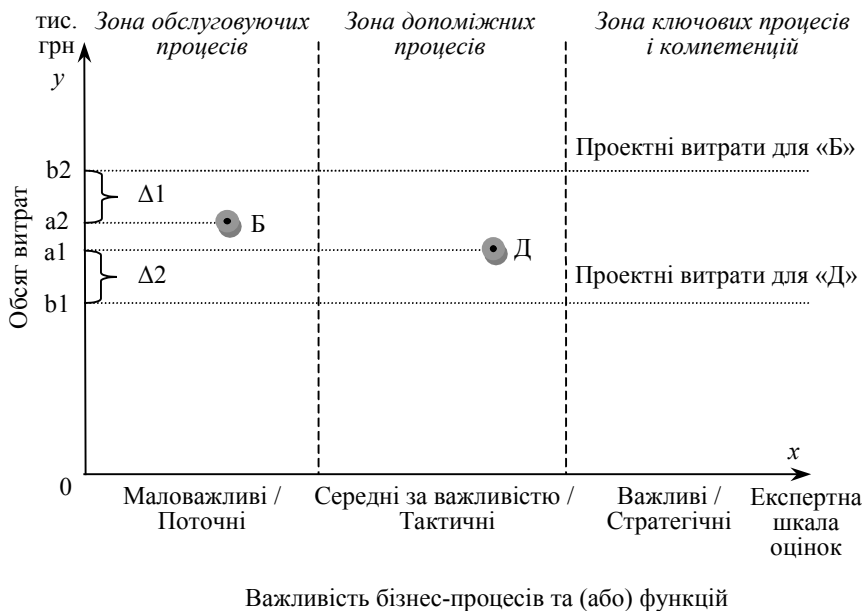


Рис. 5.8. Модель аналізу проектних витрат для бізнес-процесів, що можуть бути передані на аутсорсінг

У межах кожної зони доцільно додатково проводити відносне порівняння суми витрат. Також досить інформативним може бути показник витрат на одного працівника, що виконує певний процес, тобто рівень фінансування бізнес-процесу з огляду на одного працівника. Даний показник доповнює обсяг інформації, що може бути використана керівником при порівнянні бізнес-процесів, що знаходяться в одній зоні, для їх подальшої можливої передачі аутсорсеру.

Для проведення подальшого аналізу запропонованої моделі з визначеного обсягу бізнес-процесів виділимо «Б» та «Д». Основною базою виділення саме цих процесів для наступного аналізу є

те, що саме вони мають найбільші відносні витрати в своїх відповідних «зонах важливості». При цьому для наступного розгляду ми не обираємо процеси, що потребують відносних найбільших витрат і потрапили до «зони ключових процесів та компетенцій» («Є»), адже для їх передачі аутсорсеру найчастіше виникає потреба в інтеграції аутсорсінгу в стратегічне управління підприємством, а отже, потреба в інших інструментах аналізу.

На рис. 5.8 зображено модель, що розглядається, проте в неї вже інтегровано певні бюджетні обмеження стосовно обраних бізнес-процесів. Відтак, у точці «a1» та «a2» показано відповідні суми витрат, які несе підприємство для виконання процесів «Д» і «Б». Основу даної моделі становить теорія: метою діяльності кожного підприємства є отримання прибутку, водночас одним з механізмів підвищення прибутку виступає зниження витрат.

В свою чергу, точки «b1» і «b2» відображають рівень витрат для проектних ліній відповідних процесів. При цьому під проектними витратами маються на увазі витрати на впровадження альтернативних проектів, тобто проектів, за яких дані бізнес-процеси будуть передані на аутсорсінг. Тобто вони відображають вартість аутсорсінгових послуг сторонньої організації стосовно даного бізнес-процесу.

Як видно на рис. 5.8, для процесу «Б» сума витрат на аутсорсінг перевищує суму поточних або фактичних витрат на самостійне виконання даного процесу ($\Delta 1$). Тому доцільність його передачі на аутсорсінг залишається недоведеною враховуючи критерії зменшення суми витрат. Даний бізнес-процес потребує подальшого аналізу з урахуванням інших критеріїв.

Стосовно процесу «Д» ми бачимо зворотну ситуацію, тобто можемо стверджувати про доцільність використання аутсорсінгу даного бізнес-процесу, адже це спричинить як зниження витрат підприємства ($\Delta 2$), так і поліпшення якості його виконання спеціалізованою фірмою.

Очевидно, що запропоновані вище моделі мають певні обмеження у своєму застосуванні, проте їх використання дозволяє досить швидко одержувати результати, якісно розширювати інформаційний базис для прийняття подальших рішень тощо.

Для того, щоб прийняти рішення про використання аутсорсінгу, підприємство повинно не тільки визначити необхідність у цьому та виділити бізнес-процеси, стосовно яких це було б доцільно, але й провести певний аналіз своєї готовності та готовності зовнішнього середовища. Такий аналіз важливо здійснювати в

певній послідовності та поетапно, враховуючи обов'язкові елементи, а саме:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх можливостей використання аутсорсінгу; окрему увагу слід приділити готовності підприємства до наслідків від використання даного інструменту управління;

- визначення основних переваг та недоліків від використання аутсорсінгу всіх учасників взаємодії;

- встановлення мети використання аутсорсінгу підприємством та ідентифікацію рівня інтеграції аутсорсінгу в систему управління підприємством;

- створення системи показників, що давали б економічне обґрунтування доцільності використання аутсорсінгу щодо бізнес-процесу й оцінювали б економічну ефективність його використання.

Відтак, розглядаючи проблематику необхідності змін в управлінні підприємством, можна дійти висновку, що менеджмент є комплексною системою, ефективність і результативність якої може поліпшитися внаслідок використання аутсорсінгу. На сьогоднішній день існує потреба у розробці моделей та методів, що дозволяли б приймати рішення про передачу певних процесів на виконання сторонній організації, проте, як свідчить практика, подібна модель багато в чому базується на експертних оцінках та включає інші суб'єктивні елементи.

Рішення про використання аутсорсінгу потребує всебічного розгляду та аналізу, зокрема, зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, визначення цілей його використання та створення системи показників для оцінки ефективності його впровадження. Системний та послідовний підхід дає змогу комплексно встановити всі аспекти й особливості впровадження аутсорсінгу на підприємстві як інструменту управління. Внаслідок цього, аутсорсінг дозволяє менеджменту підприємства сфокусувати увагу на основному бізнесі, знизити обсяги інвестування в другорядні фонди, гнучко реагувати на зміни кон'юнктури тощо.

Розділ 6. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємств

Необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту бізнесу за умов нестабільного та динамічного конкурентного ринкового середовища в середині ХХ ст. спричинила в економічно розвинутих країнах світу формування систем контролінгу, призначених для збирання, обробки й інтерпретації економічної інформації, що забезпечує процес прийняття ефективних управлінських рішень. Адже «від типу, послідовності, якості та кількості інформації, яку одержує власник, директор, менеджер, маркетолог чи будь-який інший персонаж п'єси під назвою «заняття бізнесом», залежить адекватність їх поведінки у тих або інших ринкових ситуаціях» [87]. Контролінг, виступаючи новітньою концепцією управління, включає сукупність процесів інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємств, зокрема системи стратегічного управлінського обліку та звітності. Саме створення системи управлінського обліку на стратегічному рівні дозволяє правильно сформулювати цикл інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування і розвитку підприємства. Форми і структури систем контролінгу та управлінського обліку можуть змінюватися відповідно до стратегічного контексту загального розвитку бізнесу.

Сучасні погляди на наповнення стратегічного управлінського обліку було, на нашу думку, закладено дослідженнями стратегічної конкуренції, що проводилися відомою консалтинговою фірмою The Boston Consulting Group. За висловом її засновника Б. Д. Хендерсона, базовими елементами стратегічної конкуренції є:

- розуміння конкурентної взаємодії як повністю динамічної системи, котра містить взаємодію конкурентів, клієнтів, працівників, а також грошей та інших ресурсів;
- уміння використовувати це розуміння для того, щоб застосовувати наслідки втручання в дану систему та прогнозувати, до яких нових моделей стійкої динамічної рівноваги це приведе;

➤ наявність вільних ресурсів, які можуть бути використані з різною метою у поточний момент, навіть незважаючи на те, що вигоди від їх використання не гарантовано;

➤ вміння з високим ступенем точності і достовірності передбачити ризик і віддачу з метою здійснення запланованого.

Стратегічний управлінський облік забезпечує регулярний збір та аналіз інформації про стан ключових показників функціонування підприємства на стратегічному рівні. Саме необхідність і значна увага до стратегічного управління сприяли тому, що у сфері консультативних послуг зі стратегічного аналізу виникла галузь з мільярдом доларів річного обороту, в якій домінують такі фірми, як McKinsey & Company, Bain & Company, Boston Consulting Group, Booz, Allen & Hamilton, Monitor Inc. Ці компанії відкрили свої представництва і в Україні.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління бізнесом приділяє більшу увагу тому, що відбувається за межами підприємства. Відповідно стратегічний управлінський облік має зосереджуватися на зовнішніх чинниках, таких, як наприклад, конкурентна ситуація та темпи зростання ринку. Розглянемо деякі з методичних моделей, що створюють теоретичне підґрунтя ефективного функціонування системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві. В цілому вони є частиною процесу управління результативністю бізнесу. Ґрунтовне дослідження моделей вимірювання результативності було проведено О. І. Олексюком [67]. Спираючись на його наукові результати щодо узагальнення підходів до аналізу результативності, слід зазначити, що однією з моделей, які заслуговують на особливу увагу при дослідженні особливостей створення сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення процесів розвитку, є технологія оцінки результативності діяльності підприємства «Загальний цикл часу», розроблена Філіпом Р. Томасом.

Концептуальною основою визначення результативності Ф.Р. Томас визнає залежність між показниками оцінки рівня досягнення цілей компанії та часом, який витрачається на їх досягнення. При цьому визнається існування базової траєкторії розвитку організації за наявних ресурсів та досягнутого рівня технологій. За Томасом, оцінка результативності складається з трьох складових (табл. 6.1), однією з яких виступає цикл часу під назвою «стратегічний поштовх», функція якого полягає у створенні основи для розвитку підприємства й управління ним для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 6.1

**ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДИКИ ЦИКЛУ ЧАСУ**

Маркетинг і виробництво	Дизайн і розвиток	Стратегічний поштовх
Цикл процесів від виявлення потреб споживачів до виробництва та збуту продукції	Цикл процесів від розробки концепцій нових продуктів до їх витратно ефективного виробництва	Цикл процесів від ідентифікації нових можливостей бізнесів до їх стабільного функціонування
➤ Вхідні замовлення ➤ Планування ➤ Управління якістю ➤ Проектування ➤ Виробництво ➤ Адміністрування	➤ Концептуалізація ➤ Діагностика потреб ➤ Розвиток ➤ Підтримка ➤ Передвиробнича підготовка ➤ Адміністрування	➤ Дослідження ➤ Аналіз ➤ Планування ➤ Започаткування нових бізнес-напрямів ➤ Впровадження загального циклу часу

Загальну структуру даного циклу представлено на рис. 6.1. В основу даного циклу часу автором закладено загальну технологію стратегічного управління, починаючи від цілепокладання до контролю за виконанням стратегії розвитку підприємства.

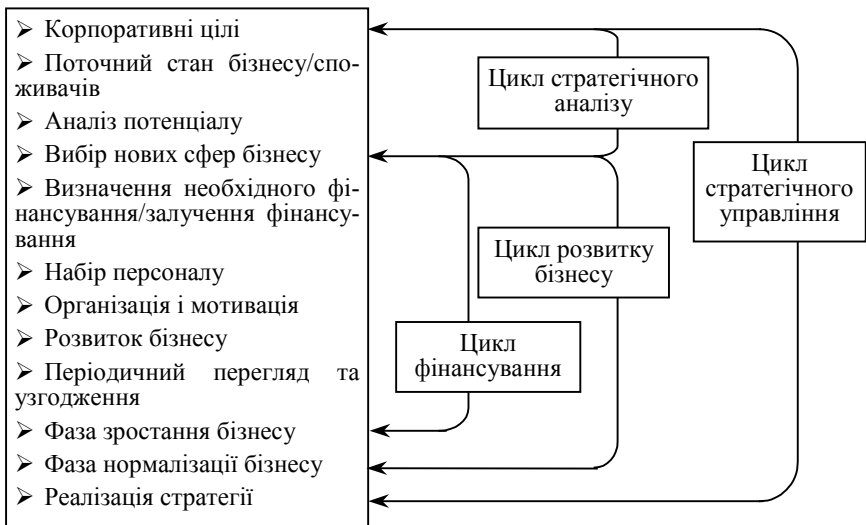


Рис. 6.1. Часові цикли у складовій
«стратегічний поштовх» концепції Ф. Томаса

Ф. Р. Томас зазначає, що важливість кожної зі складових чи окремих циклів часу змінюється залежно від сфери бізнесу, його масштабів і поточної ситуації на ринку. Загалом процес управління компанією за технологією «загального циклу часу» базується на п'яти взаємопов'язаних фазах. Автор називає ці фази «Five I's»:

Inspiration — «ініціація (натхнення)» — фаза управління, на якій менеджер (керівник) намагається досягти максимальне бачення бізнес-ідеї, її місії діяльності, а також передати це бачення своїм підлеглим.

Identification — «ідентифікація» — фаза визначення можливостей і способів досягнення корпоративних цілей або реалізації сформованого на попередній фазі бачення.

Information — «інформація» — фаза подолання проблем результативної реалізації бачення (процедур чи стереотипів споживання, недостатньої продуктивності праці, суперечності цілей тощо), тобто формування бізнес-технології й одержання практичного досвіду діяльності на певних ринках.

Implementation — «імплементация (впровадження)» — фаза практичної реалізації можливостей та досвіду компанії для досягнення цілей діяльності.

Institutionalization — «інституціоналізація (встановлення)» — фаза стабілізації бізнесу та закладення механізмів стабільного розвитку компанії.

Зазначена модель показує, що управління розвитком бізнесу включає аналіз циклічності й етапності обґрунтування стратегічних рішень, що у сукупності дозволяє приймати і коригувати стратегію діяльності. Стратегічний управлінський облік існує на підприємстві, перш за все, для того, щоб сприяти розробці і впровадженню ділової стратегії. Розглянемо коротко процес стратегічного управління у контексті формування системи його інформаційно-аналітичного забезпечення.

Управління бізнесом являє собою безперервний циклічний процес, що включає такі етапи:

- 1) формулювання стратегії;
- 2) розповсюдження інформації про обраний стратегічний напрям в організації;
- 3) розробку та здійснення тактичних кроків для проведення в життя стратегічної лінії;
- 4) розробку і впровадження методів контролю для відстежування успішності здійснення практичних кроків і, отже, успіху в досягненні стратегічних цілей. Дані управлінського обліку важливі на кожній з чотирьох стадій розглянутого циклу. Охаракте-

ризуємо укрупнено особливості інформаційно-аналітичного забезпечення на кожній стадії.

На стадії формулювання стратегії аналітична інформація є основою для фінансового аналізу, який становить один з аспектів процесу оцінки стратегічних альтернатив. Стратегії, що не є фінансово обґрунтованими або які не приведуть до адекватної фінансової віддачі, не можуть вважатися ефективними.

На другій стадії управлінські та аналітичні звіти — це один з важливих шляхів, якими прийнята стратегія розповсюджується в організації. Позиції, що приводяться в звітах, є тією інформацією, на яку керівники і виконавці звертають увагу. Таким чином, ефективна управлінська звітність акцентує увагу на тих чинниках, які є критичними для успіху прийнятої стратегії.

На третій стадії повинні розроблятися конкретні тактичні кроки, направлені на підтримку загальної стратегічної лінії, а потім вони повинні бути реалізовані. Фінансовий аналіз, заснований на даних управлінського обліку, є одним з ключових елементів при ухваленні рішення про те, які тактичні програми з найбільшою вірогідністю будуть ефективні з погляду досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

На четвертій стадії відбувається моніторинг показників діяльності, котрий, як правило, тримається на даних управлінського обліку, який використовує відповідний аналітичний інструментарій, що максимально адекватно вписаний у стратегічний контекст підприємства.

З інструментальної точки зору побудова і функціонування стратегічного управлінського обліку на підприємстві значною мірою спираються на концепцію стратегічного управління витратами, що, в свою чергу, являє собою злиття елементів фінансового аналізу трьох концепцій, які відносяться до стратегічного управління, а саме: аналіз ланцюжка цінностей, аналіз стратегічного позиціонування та аналіз чинників, що визначають витрати (рис. 6.2). На кожному з чотирьох етапів циклу стратегічного управління ці три концепції мають регулярно використовуватися менеджментом підприємства для досягнення стійких конкурентних переваг, у тому числі за допомогою систем стратегічного обліку і контролінгу.

У теорії стратегічного управління витратами вважається, що ефективне управління витратами вимагає широкого розгляду і відповідно виходу за межі конкретного підприємства. Згідно з М. Портером, цей підхід одержав назву ланцюга цінностей. Ланцюжок цінності для будь-якого підприємства є узгодженим набором видів діяльності, що створюють цінність, починаючи від по-

чаткових джерел сировини для постачальників компонентів аж до готової продукції, доставленої кінцевому користувачеві. У його концепції увага акцентується на процесах, що відбуваються за межами підприємства, і кожне підприємство розглядається в контексті загального ланцюга видів діяльності, що створюють цінність, як одна з частин цього ланцюга — від початкової сировини до кінцевого споживача.

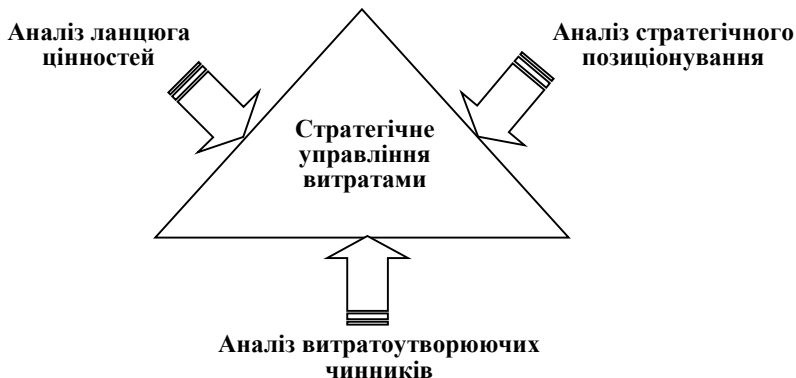


Рис. 6.2. Складові концепції стратегічного управління витратами

Сучасний менеджмент часто концентрує увагу переважно на процесах, що відбуваються всередині підприємства, — його закупівлях, процесах, функціях, виробках та замовниках. Тобто в межах управлінського обліку розглядається процес додавання цінності, починаючи від виплат постачальникам (закупівлі) і закінчуючи отриманням оплати із замовників (реалізація). Ключовим моментом вважається доведення до максимуму різниці (доданої вартості) між закупівлями і реалізацією. Однак, слід урахувати, що концепція ланцюжка цінності докорінно відрізняється від концепції доданої вартості. З погляду стратегічної перспективи, концепція доданої вартості має дві великі проблеми: вона починається надто пізно і закінчується зовсім рано. Початок аналізу витрат з моменту закупівлі не дає можливості використання в своїх інтересах зв'язків з постачальниками. Аналіз таких можливостей може бути надзвичайно важливим для підприємства.

Оцінювання ланцюга створення вартості дозволяє побачити, з чого складається вартість та які фактори впливають на її формування. Види діяльності, що створюють вартість, є різними операціями як з фізичної, так і з технологічної точок зору і поділяються на два типи: основні (або первинні) та допоміжні (вторинні).

Основні види діяльності мають відношення до фізичного створення продукту (зовнішня логістика, виробництво, внутрішня логістика, маркетинг та збут, післяпродажний сервіс), а допоміжні — забезпечують інфраструктуру чинниками виробництва, завдяки яким здійснюється первинна діяльність.

Таким чином, за концепцією М. Портера, різні види діяльності зі створення вартості є окремими «будівельними блоками», з яких складається загальний бізнес-процес підприємства. Порівняння ланцюгів формування вартості компаній-конкурентів дозволяє виявити між ними відмінності, що становлять основу конкурентних переваг. За Портером, у механізмі функціонування підприємства будь-якої галузі можна виокремити п'ять основних і чотири допоміжних види діяльності, специфіка яких залежить від типу галузі та стратегії підприємства (рис. 6.3).

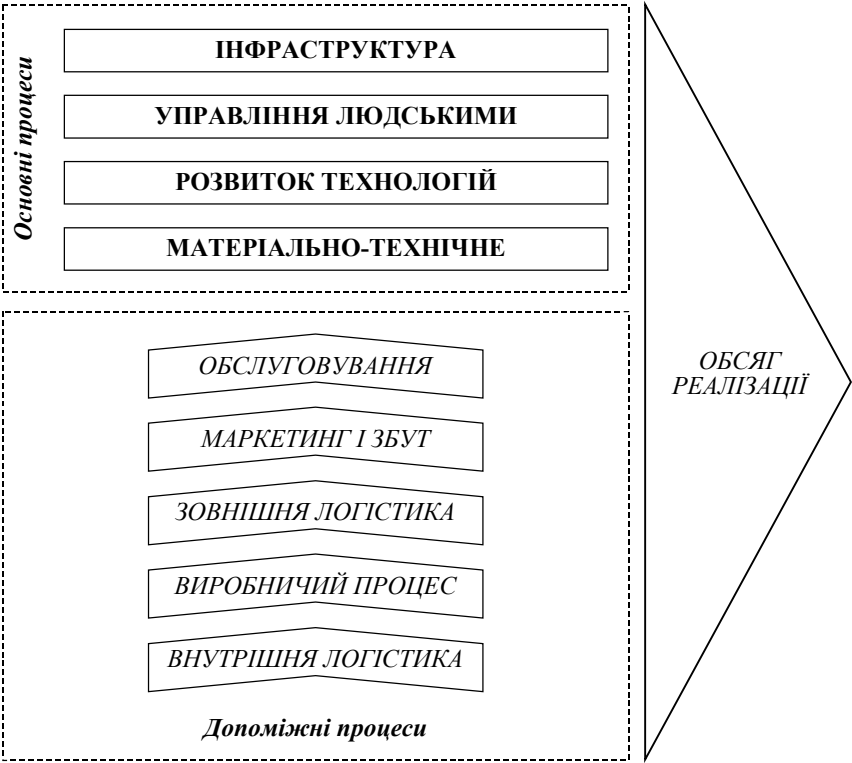


Рис. 6.3. Ланцюг створення вартості М. Портера

Залежно від галузі роль кожної з даних категорій відрізнятиметься. Для компанії — дистриб'ютора особливе значення матиме внутрішня та зовнішня логістика, для торговельного підприємства вирішальним чинником створення максимального обсягу доданої вартості буде маркетинг і реалізація. Проте, за переконанням автора даної концепції, функціонування будь-якого підприємства тією чи іншою мірою пов'язано з виконанням дій у межах описаних основних видів діяльності, кожен з яких здійснює свій внесок у створення на підприємстві доданої вартості.

Важливу роль у процесі приросту вартості, за ланцюгом М. Портера, відіграють допоміжні види діяльності: матеріально-технічне забезпечення, технологічний розвиток, управління персоналом та інфраструктура підприємства. Аналогічно до основних видів діяльності кожний з допоміжних складається з певного набору операцій, що створюють вартість.

Аналіз стратегічного позиціонування є другим концептуальним елементом стратегічного управління витратами. Важливість цього напряму аналізу для інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком пояснюється тим, що у стратегічному управлінні витратами роль аналізу витрат може суттєво змінюватися залежно від того, який шлях конкурентної боротьби обирається підприємством. За М. Портером, підприємство може бути успішним у конкурентній боротьбі або підтримуючи низькі витрати (лідерство на основі витрат), або пропонуючи продукцію, що перевершує продукцію конкурентів (диференціація продукції). Ці два підходи вимагають різних концептуальних систем внутрішньофірмової аналітичної системи, що значною мірою розрізняються змістом наповнення інформаційно-аналітичного забезпечення. Оскільки диференціація і лідерство на основі витрат мають на увазі різні управлінські підходи, вони припускають також необхідність використання різних методів аналізу витрат.

К. Уорд [115] наводить приклад, що для компанії, яка здійснює стратегію лідерства на основі витрат у розвиненому торговельному бізнесі, ймовірно, підвищена увага до калькуляції нормативних витрат буде надто важливим постійним інструментом моніторингу рівня собівартості. Але для підприємства, що використовує стратегію диференціації продукції на ринку, що швидко зростає і змінюється, ретельно сплановані витрати виробництва можуть бути набагато менш важливими. Так, велика хімічна компанія залежно від стратегічного контексту може широко за-

стосовувати в управлінській практиці аналіз відхилень фактичних витрат від планових для деяких видів продукції, але зовсім не використовувати цього для інших видів продукції. Для будь-якої фармацевтичної компанії моніторинг ефективності досліджень та розробок значно важливіший, ніж контроль за витратами виробництва. Водночас система ретельного моніторингу витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю, не привертає великої уваги на підприємствах целюлозно-паперової галузі, проте менеджмент підтримує щомісячний моніторинг та аналіз виробничих витрат.

Ключем до ефективного управління витратами є також аналіз чинників, характеризуючих витрат. У стратегічному управлінні витратами в цілому визнано, що вартість визначається або управляється багатьма факторами, які впливають один на одного складним чином. Розуміння поведінки витрат означає розуміння складної взаємодії набору чинників, що визначають витрати, існуючі в кожній конкретній ситуації.

У стратегічному управлінні виділено витратоутворюючі чинники, перелік яких поділено на дві категорії (табл. 6.2). Першу категорію складають структурні чинники, що описують п'ять стратегічних варіантів для вибору управлінського рішення на основі економічної структури бізнесу, яка формує специфіку поведінки витрат для будь-якої групи продукції або галузі.

Таблиця 6.2

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТОУТВОРЮЮЧИХ ЧИННИКІВ

Структурні фактори	Функціональні фактори
Вхідні бар'єри для започаткування виробництва продукції	Участь працівників у процесах постійного вдосконалення діяльності
Ступінь вертикальної інтеграції	Використання концепції тотального управління якістю
Виробничий досвід	Рівень використання виробничих потужностей
Технологія, що використовується	Ефективність планування
Широта асортименту	Ефективність конфігурації продукції
	Використання зв'язків з постачальниками і (або) замовниками в контексті ланцюжка витрат фірми

Друга група витратоутворюючих чинників називається функціональними і включає такі характеристики підприємства, які пов'язані з оцінюванням його здатності успішно функціонувати. У той час, як структурні фактори не оцінюються у кореляції з показниками діяльності, функціональні — аналізуються на предмет їх взаємозв'язку з результатами роботи підприємства. Тобто для кожного із структурних чинників «більше» не означає «краще». Наприклад, разом з вигодами від економії на масштабі в межах аналізу виробничого досвіду існує й зворотний ефект — неекономічність. Складніша продуктова лінія може бути і краща і гірша, ніж менш складна. Володіння надто великим досвідом може бути також шкідливим, як і володіння обмеженим досвідом в умовах швидкого змінного навколишнього середовища. Важливим зі стратегічної точки зору вибором для багатьох підприємств є вибір між лідерством у технології та рухом услід за лідерами. Проте, для кожного з функціональних чинників «більше» завжди означає «краще».

Ефективна система стратегічного управлінського обліку має забезпечувати моніторинг реалізації ключових елементів бізнес-стратегії та пристосовуватися до змінних пріоритетів останньої у міру її розвитку. Цього відносно легко досягти лише за умов вузькоспеціалізованого бізнесу, керівництво якого розуміє, коли слід міняти бізнес-стратегію, і готове вжити конкретних заходів щодо зміни системи фінансового контролю. Для диверсифікованого бізнесу, структура якого включає сукупність різних бізнес-одиниць, що знаходяться на різних стадіях розвитку й розвиваються з різною швидкістю, проблема значно ускладнюється.

Одне з основних завдань стратегічного управлінського обліку полягає в тому, щоб виявити потребу в зміні конкурентної стратегії і, по можливості, визначити кілька ключових показників, які можуть заздалегідь попереджати про необхідність такої зміни в майбутньому. Більшість з цих показників відбиватимуть зміни позиції підприємства стосовно його конкурентів. Ці чинники можуть бути враховані, наприклад, за допомогою такого показника, як відносна частка ринку. На багатьох підприємствах даний показник уже включається в управлінську звітність. Лише використання орієнтованого на ринок порівняльного обліку та аналізу може достовірно пояснити відносні поточні зміни в доходах від продажів, прибутках і грошових потоках, а також їх можливі наслідки, які відіграють вирішальну роль в ухваленні стратегічних рішень. Якщо ж особи, відповідальні за ухвалення рішень, змушені збирати докладну інформацію самотійно, це означає, що система

управлінського обліку не виконує свою функцію системи підтримки рішень і не адекватна ключовим стратегічним проблемам бізнесу.

Кінцевими користувачами аналітичної інформації стратегічного характеру є дві групи споживачів: власники й топ-менеджмент. Регулярна інформація у системі стратегічного обліку дозволяє в кінцевому наборі простих параметрів виразити цілі як бізнесу (капіталу), так і виробничої (комерційної) діяльності підприємства і привести до загального знаменника вираження інтересів власника підприємства та топ-менеджменту.

Впровадження на підприємстві концепції стратегічного обліку може принципово змінити існуючу систему планування й оцінки виконання планів, привести до реорганізації управління та істотних змін облікової системи. При цьому сама послідовність здійснення подібних змін, якщо керівництво підприємства керується ідеологією первинності стратегічного обліку, має свої особливості. Тобто, будь-яка стратегія одержує можливість оцінки її реалізації в роботі підприємства, а практичну основу коригування оперативної діяльності з виконання стратегії створює організація управлінського обліку.

6.2. Особливості впровадження концепції контролю на підприємстві

Враховуючи динамічність сучасного середовища господарювання, однією з умов ефективного управління діяльністю підприємства є постійний моніторинг та аналіз факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Сучасне підприємство потребує такої системи управління, яка здатна забезпечити реалізацію конкурентних переваг та стабільність, а також модернізувати організаційну та інформаційну структури таким чином, що сприятиме розвитку підприємства і гарантуватиме високі економічні результати.

Одним з напрямів удосконалення системи управління є впровадження контролінгу — нової управлінської концепції, що дозволяє охопити всі сфери діяльності підприємства: систему управлінського обліку, фінанси, маркетинг, інновації, інвестиції, логістику та інші, забезпечивши координацію та інтеграцію діяльності

всіх функціональних підрозділів для досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства. Як правило, концепція контролінгу реалізується там, де система управління знаходиться в кризовому стані або господарська діяльність не відповідає сучасним вимогам ринку.

До основних факторів, що свідчать про доцільність впровадження системи контролінгу на підприємстві, можна віднести такі [59]:

- економічні показники діяльності підприємства нижчі порівняно з показниками подібних підприємств галузі;
- відсутність узгодженості цілей на різних рівнях управління;
- використання застарілих методів планування, калькулювання й аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства;
- відсутність методик обліку та аналізу як основи для прийняття управлінських рішень;
- потребу в інформаційному забезпеченні управлінської діяльності.

Правильність алгоритму впровадження концепції контролінгу є визначальним фактором її успішної реалізації за оптимального співвідношення «витрати на реалізацію — ефект від реалізації». Адже від того, наскільки детально обґрунтовано рішення про впровадження, як глибоко проаналізована наявна система управління, які організаційно-технічні зміни планується здійснити на підприємстві, залежить не тільки тривалість проекту, але й витрати на його реалізацію. Тому важливо забезпечити послідовну реалізацію всіх етапів впровадження на основі системного підходу.

Доцільно зазначити, що у вітчизняних та зарубіжних джерелах теорія формування комплексу контролінгу на виробничому підприємстві розроблена недостатньо. Основна увага приділяється дослідженню місця і ролі контролінгу в прийнятті управлінських рішень, проте поза увагою залишається побудова комплексної моделі інтеграції контролінгу в систему управління.

Ми пропонуємо виділити такі основні етапи використання концепції контролінгу на промисловому підприємстві:

- прийняття рішення про доцільність впровадження концепції контролінгу;
- визначення вимог до системи контролінгу на підприємстві;
- аналіз існуючої системи управління та її окремих складових;
- розробка структурно-функціональної моделі контролінгу;
- впровадження структурно-функціональної моделі контролінгу.

Характеристику зазначених етапів представлено на рис. 6.4. Розглянемо їх детальніше.

Першим етапом імплементації контролінгу у діяльність підприємства є прийняття рішення про доцільність такого впровадження. Як зазначалося раніше, найдоцільніше розпочинати впровадження концепції контролінгу при виявленні перших ознак виникнення можливих ризиків для успішного функціонування підприємства. Слід звертати увагу на сигнали як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, що найчастіше проявляються як ледь помітні тенденції.

На даному етапі необхідно пересвідчитися в наявності у підприємства фінансових ресурсів у достатньому обсязі для реалізації даного проекту, обов'язково враховуючи при цьому його тривалість. Важливо також урахувати психологічний клімат та відношення персоналу до реалізації концепції контролінгу. В першу чергу, це стосується лінійного менеджменту та ключових співробітників, оскільки саме вони будуть основними реалізаторами й користувачами системи контролінгу.

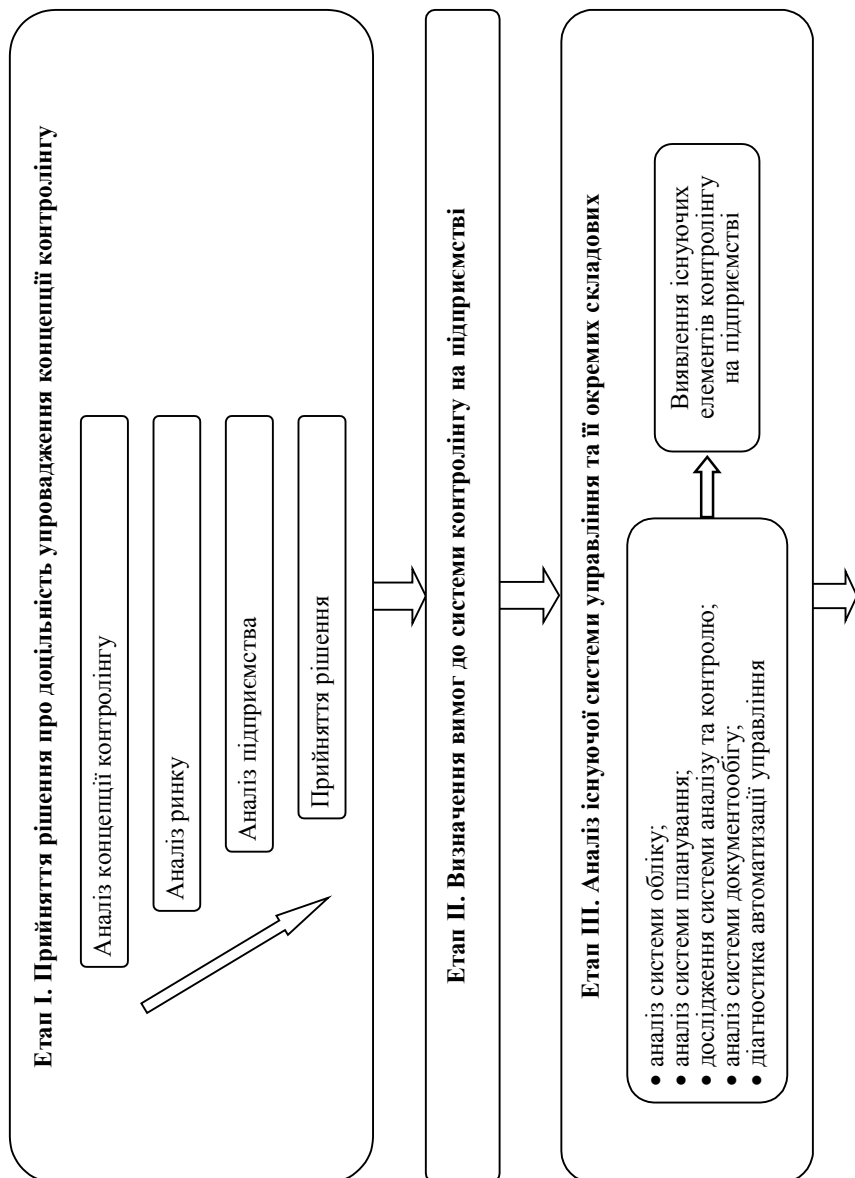
Остаточне рішення щодо реалізації проекту повинно бути вваженим та обґрунтованим і прийматися лише за умов:

- виявлення на підприємстві управлінських проблем;
- наявності ресурсів (як людських, так і фінансових);
- розробки алгоритму проведення необхідних змін та чіткого уявлення щодо того, якою буде система управління підприємством у результаті цих змін.

Метою другого етапу є визначення завдань, які повинна виконувати система контролінгу на підприємстві, що дозволить уникнути невідповідності впровадженої системи очікуванням користувачів та нездатності забезпечити їх необхідною управлінською інформацією. Особливістю системи контролінгу є те, що її окремі елементи можуть суттєво відрізнятися відповідно до специфіки конкретного підприємства і факторів, що впливають на його діяльність.

На третьому етапі здійснюється аналіз існуючої системи управління та її окремих складових. Передумовою успішної реалізації концепції контролінгу на підприємстві є вивчення та аналіз цієї системи, що дозволяє скоригувати алгоритм впровадження у випадку наявності на підприємстві окремих складових контролінгу.

Аналіз системи управління включає: аналіз системи обліку, аналіз системи планування, дослідження системи контролю й аналізу, аналіз організації документообігу на підприємстві, визначення рівня автоматизації процесу управління.



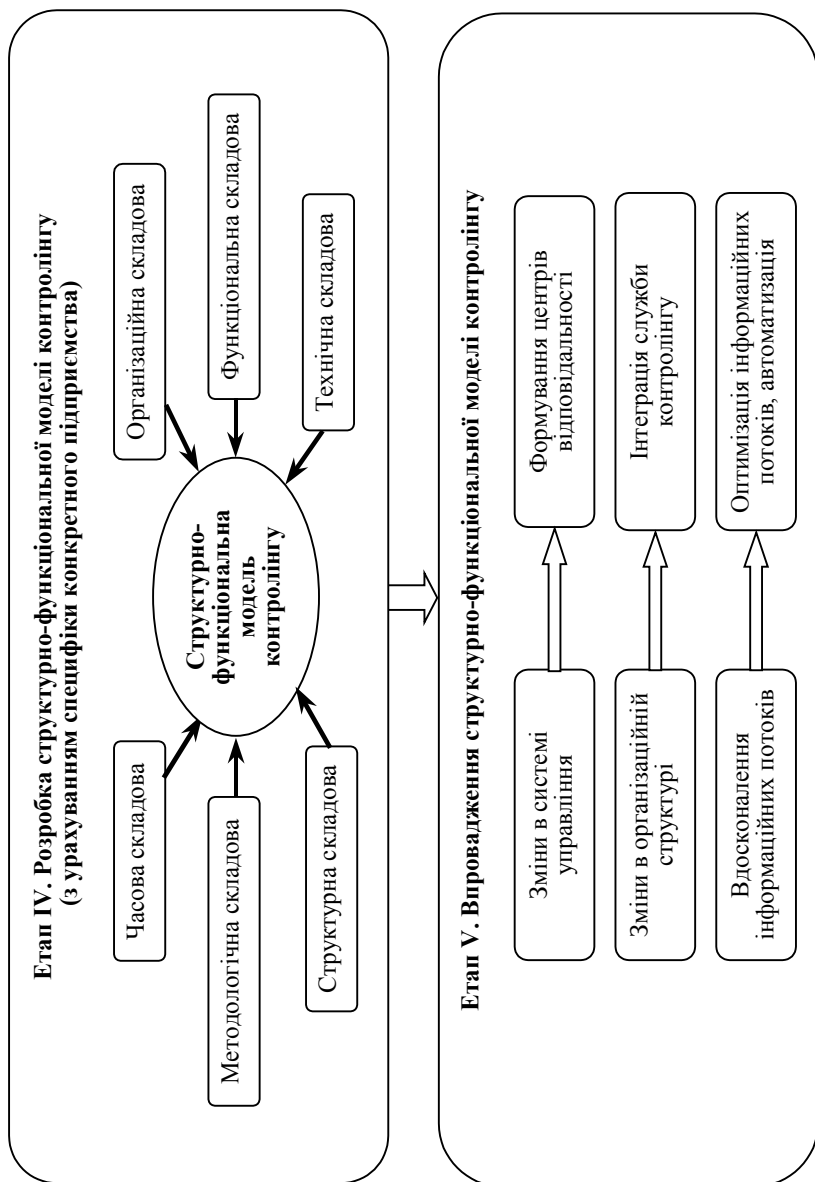


Рис. 6.4. Етапи впровадження концепції контролінгу на підприємстві

Досить часто система обліку підприємства має суттєві недоліки: орієнтована на бухгалтерію, не забезпечує менеджерів необхідною інформацією, направлена більше на минуле, ніж на майбутнє, центральне місце відводиться розрахунку витрат, тоді як визначенню виручки приділяється недостатньо уваги. Впровадження системи контролінгу вимагає організації на підприємстві *системи управлінського обліку*, що на відміну від традиційної системи обліку включає також планові та контрольні розрахунки. Її основною метою є підтримка управлінських рішень, а не документування минулих операцій.

Центральним елементом ефективної системи контролінгу повинна бути система планування прибутку, узгоджена з іншими підсистемами планування на підприємстві. З цією метою формується система планування та контролю з інтегрованими планово-контрольними розрахунками на базі інформації управлінського обліку. Основними завданнями, що висувуються до планування в системі контролінгу, є: узгодження цілей підприємства, підвищення результативності процесу бюджетування, поширення планування на всі функціональні підрозділи, інтеграція оперативного та стратегічного планування.

Дослідження системи контролю та аналізу передбачає вивчення методик, що використовуються на підприємстві для розрахунку відхилень планових показників від фактичних і визначення їх причин. У системі контролінгу контроль та аналіз результатів господарської діяльності підприємства повинен здійснюватися регулярно та деталізуватися згідно з вимогами, що висувуються: за періодами, продуктами, напрямками діяльності тощо.

Організаційно-методичний комплекс контролінгу забезпечує процес управління стандартними документами:

- інформаційного характеру: інформацією корпоративної інформаційної системи, результатами моніторингу, довідками, звітами;

- аналітичного характеру: аналітичними звітами за результатами досліджень «вузьких місць»;

- методичного характеру: концептуальними проектами, положеннями;

- регламентами, в тому числі регламентами представлення даних за показниками управління.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві передбачає створення розгалуженої інформаційної системи на основі використання сучасних автоматизованих інформаційних систем. Характеристику найпоширеніших інформаційних систем наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

**ХАРАКТЕРИСТИКА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ,
ЩО МОЖУТЬ ВИКОРИСТОВУВАТИСЯ
ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ**

Назва інформаційної системи	Характеристика	Недоліки системи
MRP (Material Requirement Planning) Планування потреби в матеріалах	Здійснює планування потреби в матеріалах одна з найпопулярніших в світі логістичних концепцій. В Україні представлена програмними продуктами іноземного походження	• Не чутлива до короткотривалих змін попиту; • вимагає тривалої попередньої обробки даних; • складна у використанні
MRP II (Manufacturing Resource Planning) Планування виробничих ресурсів	Планування всіх видів ресурсів, узгодження обсягів ресурсів з потребами виробництва на відміну від MRP виконує планування не тільки в натуральному вимірі, але й у грошовому еквіваленті	При фінансовому аналізі не враховуються накладні витрати, інвестиційні платежі, графік фінансових потоків
ERP (Enterprise Resource Planning) Система планування ресурсів підприємства	Інтегрована система управління на основі інформаційних технологій, що здійснює управління і ресурсами і товарними потоками підприємства. Формує єдиний інформаційний простір підприємства	• Система може страждати від «слабкої ланки» — ефективність всієї системи може бути порушена одним підрозділом чи партнером; • складність інтеграції з іншими системами
CSRP (Customer Synchronized Relationship Planning) Синхронізоване з клієнтом планування ресурсів	Планування ресурсів з орієнтацією на споживача. Якщо раніше інформаційні системи орієнтувалися на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, то тепер увага акцентується на структуризації процесів взаємозв'язків із зовнішніми суб'єктами	• Висока вартість впровадження; • тривала підготовка фахівців
BMP (Business Performance Management) Управління ефективністю бізнесу	Інтеграція оперативних та стратегічних рішень, їх координація для досягнення глобальної мети. Дозволяє здійснити декомпозицію стратегічних цілей, довести цільові показники до нижчих рівнів та сформувати відповідну систему мотивації персоналу	• Суттєві витрати на впровадження; • доцільно впроваджувати лише за умови повної автоматизації діяльності підприємства

Після проведення фінансового аналізу, виявлення і діагностики існуючих на підприємстві елементів контролінгу, визначення вимог до майбутньої системи управління з урахуванням специфіки конкретного підприємства доцільно переходити до розробки структурно-функціональної моделі контролінгу, що включає такі складові:

— методологічну: визначення об'єктів та принципів управління, формування набору інструментів (методів) контролінгу відповідно до потреб підприємства, розробку показників ефективності управління;

— функціональну: на основі вимог, що висуваються до системи контролінгу, визначаються її функції на підприємстві, розподіл контролінгових функцій між підрозділами підприємства;

— організаційну: інтеграцію служби контролінгу в організаційну структуру підприємства, визначення чисельності даного підрозділу, закріплення службових обов'язків за окремими працівниками;

— структурну: формування управлінської системи обліку, організацію системи планування, організацію системи аналізу та контролю;

— технічну: автоматизацію документообігу, впровадження сучасних інформаційних систем та автоматизованих систем управління підприємством;

— часову: організацію підсистем оперативного і стратегічного контролінгу, безперервний моніторинг діяльності підприємства.

Структурно-функціональну модель контролінгу представлена на рис. 6.5.

Модель складається з трьох векторів, що охоплюють:

1) **функціональні сфери і процеси управління (оз)**: виробництво, збут, управління персоналом, управління фінансами та ін.;

2) **етапи процесу управління в системі контролінгу (оу)**: планування, облік, контроль та аналіз, розробка коригуючих заходів;

3) **організаційно-методологічне забезпечення системи контролінгу (ох)**: методики, показники, система документообігу, інформаційні системи.

Запропонована модель характеризує ступінь реалізації концепції контролінгу на підприємстві, що графічно відображається кількістю елементів $A_1, A_2, A_3, A_4, A_5 \dots A_n$ у матриці.

Індекс заповнення матриці Q розраховується за формулою:

$$Q = \frac{\sum_x^4 \sum_y^4 \sum_z^8 A_{xyz}}{128},$$

де A_{xyz} може набути значення 0 або 1.

0 — даний елемент системи контролінгу не використовується на підприємстві, 1 — елемент використовується. Показник Q вимірюється у відсотках. Значення 100 % характеризує еталонну модель контролінгу промислового підприємства.

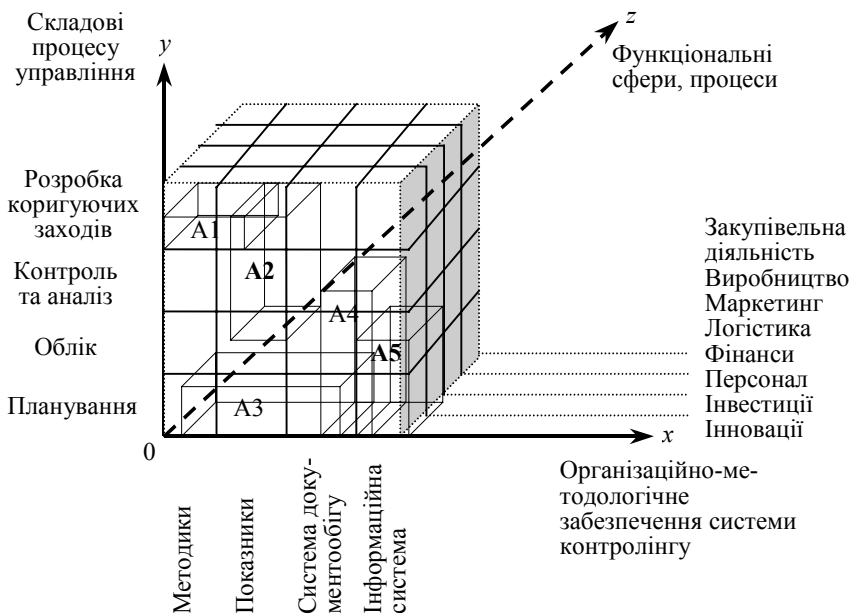


Рис. 6.5. Структурно-функціональна модель контролінгу [2, ст. 136]

Для успішної реалізації контролінгу на підприємстві доцільно сформувати цільовий функціональний підрозділ — відділ системного аналізу та контролінгу. Його основними завданнями є: загальнометодичне керівництво впровадженням структурно-функціональної моделі контролінгу, економічний аналіз діяльності підприємства, контроль динаміки показників управління, контроль правильності виконання організаційних та методичних рішень.

Крім зазначеного структурного підрозділу, доцільно також сформувати тимчасові робочі групи із залученням вузькоспеціалізованих працівників з різних функціональних підрозділів (виробництва, збуту, управління персоналом, бухгалтерії, маркетингу) для прийняття максимально ефективних рішень у межах цільового проекту.

Впровадження структурно-функціональної моделі контролінгу передбачає суттєві зміни в трьох основних напрямках: зміни в сис-

темі управління, зміни в організаційній структурі, вдосконалення інформаційних потоків на підприємстві. При впровадженні цієї моделі *зміни в системі управління* передбачають визначення центрів відповідальності. На практиці основними критеріями визначення центрів відповідальності є: функціональний, територіальний, відповідності організаційної структури витрат. Розподіл за центрами фінансової відповідальності здійснюється з метою оптимізації планування, обліку і контролю, а також є передумовою формування ефективної системи управлінського обліку.

Зміни в організаційній структурі пов'язані з утворенням на підприємстві спеціального підрозділу — служби контролінгу, що входить до складу фінансово-економічних служб і відповідає таким вимогам:

- є незалежною від інших фінансово-економічних підрозділів підприємства;
- здатна оперативно збирати та аналізувати інформацію;
- має повноваження одержувати необхідну інформацію з усіх підрозділів;
- своєчасно реагує на виникнення нових шансів і можливостей;
- проводить внутрішній консалтинг та розробляє методичне забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;
- здійснює внутрішній аудит.

Щодо складу служби контролінгу, то досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить про те, що оптимальною є наявність у складі персоналу підприємства трьох—чотирьох контролерів: директора служби контролінгу, контролера — куратора цехів, контролера — спеціаліста з управлінського обліку та контролера — спеціаліста з інформаційних систем.

Необхідність удосконалення інформаційних потоків підприємства зумовлена високими вимогами до системи збору інформації в концепції контролінгу. Досить часто система документообігу підприємства є недосконалою: документи проходять надто повільно, важко виявити відповідального за документ — у такому випадку контролінгову підсистему збору інформації доречно інтегрувати в систему інформаційних потоків підприємства лише після її оптимізації або повної перебудови.

Впровадження концепції контролінгу на промисловому підприємстві згідно із запропонованим алгоритмом забезпечує побудову ефективної структурно-функціональної моделі контролінгу, що максимально відповідає цілям підприємства і здатна забезпечити його розвиток.

6.3. Знання та інформаційні технології в управлінні розвитком підприємств

Рівень ефективності використання наявних знань й умови функціонування підприємств в Україні свідчать про необхідність суттєвих змін, особливу роль у яких відіграє інформаційне забезпечення. Дослідження функціонування вітчизняних підприємств з погляду відповідності новим тенденціям суспільного розвитку та економічним реаліям світового і вітчизняного конкурентного середовища зумовлено зростанням ролі знань та інформації, їх дефіцитом у діяльності, що викликають необхідність управління цими ресурсами з метою сприяння розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Вплив інноваційних факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємств є лише умовою саморозвитку, тоді як основні передумови організаційного розвитку полягають у впливі на процеси управління і виробництва за допомогою знань та системи професійного навчання й саморозвитку працівників. Перетворення інформації та знань у більш вагомий фактор виробництва спричиняє фундаментальні зміни у характері праці й капіталу. Це дозволяє підвищувати прибутковість і відповідно ринкову вартість підприємств, яка все більше залежить від величини інтелектуального капіталу.

Якщо інновацію можна розглядати як ключ до конкурентної переваги, то знання є фундаментальним ресурсом розвитку підприємств. Нові знання в якості наукових результатів слугують базою для:

- створення нових продуктів, інструментів, методів;
- надання допомоги у розв'язанні технологічних проблем;
- створення нових фірм, підготовки кваліфікованих молодих кадрів;
- оновлення підприємств, галузей, економіки в цілому, надання консультацій та інформації.

Розвиток системи сучасного виробництва знання в напрямі поширення впливу теоретичного на практичне потребує створення нових механізмів «залучення» виробництва знання в процеси управління. Виявлені в сучасному розвитку науки трансформації характеризують тенденції переходу від парадигми пізнання до парадигми досліджень. В українському і російському просторах інформаційну парадигму пов'язують зі зростанням значення і кіль-

кості інформації, розвитком інформаційних ресурсів, інформаційних продуктів та ін. У сучасних умовах системний підхід є складовою теорії і практики управління. Перехід до постіндустриального типу розвитку сприяє перетворенню системного підходу в інструмент дослідження і формування стратегічної взаємодії економічних систем різного рівня, створення єдиної піраміди базових цілей для макро-, мезо- та мікроекономічних систем [71].

Серед основних принципів системи управління сучасним підприємством доцільно виокремити такі:

1. *Системний та синергетичний характер формування управлінських рішень.* Управління формуванням і функціонуванням підприємства має розглядатись як комплексна функціональна система, яка здійснює управління, забезпечує розробку та взаємозв'язок управлінських рішень, орієнтуючись на систему знань, кожне з яких впливає на результативність підприємницької діяльності.

2. *Високий динамізм управління.* Системі управління має бути притаманна висока гнучкість, яка враховувала б потенціал формування власних фінансових ресурсів, темпи економічного розвитку, рівень конкурентоспроможності, форми організації виробничої й фінансової діяльності, фінансовий стан, рівень сприйнятливості до нововведень та інші параметри підприємства.

3. *Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень.* Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення має враховувати альтернативні можливості дій. За наявності альтернативних проектів вибір повинен базуватися на системі критеріїв, які визначають фінансову ідеологію, стратегію або політику підприємства. Система таких критеріїв у сфері формування та функціонування підприємства встановлюється підприємством самостійно.

4. *Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку.* Якими б ефективними не були проекти, вони мають бути відхилені, якщо суперечать місії або стратегічним напрямам розвитку підприємства.

5. *Принцип правового захисту.* Реалізація цього принципу вимагає від керівників прийняття управлінських рішень у сфері формування й функціонування підприємства відповідно до нормативно-правової бази України.

6. *Принцип оптимізації управління.* Своєчасна обробка інформації про внутрішні бізнес-процеси на підприємстві дає змогу приймати кваліфіковані управлінські рішення, вдосконалювати внутрішньосистемні зв'язки, підвищувати ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем. Оптимізація управління зумовлює

вдосконалення діяльності підприємства, підвищення його функціональних можливостей.

Без володіння сучасними знаннями створити умови для сталого розвитку на власній інтелектуальній основі неможливо. Вільний доступ кожної людини до інформаційних мереж, розвиток глобальних систем масової інформації радикально змінюють уявлення людей про час і простір, що визначає зміни в структурі споживання та в мотивації поведінки людей, про що свідчить поява дистанційної комп'ютерної освіти [49]. Збільшення кількості інформаційних потоків, розширення доступу до інформації, зростання потреби у доступі та набутті знань зумовили трансформації в усіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема у функціонуванні і розвитку підприємств.

Світовий досвід показує, що ефективність господарювання сучасних підприємств все більше залежить від функціонування інформаційних систем. Правильне використання інформаційних технологій — основа ефективних бізнес-процесів та чіткої організації роботи персоналу. Зі зміною технологічних укладів, прискоренням інформаційних процесів, глобалізацією кількості інформації та знань, які необхідно опрацювати й усвідомити для прийняття рішень, суттєво збільшується. Тому автоматизовані інформаційні системи — могутній аналітичний інструмент, що дозволяє оперувати великими інформаційними потоками та базами знань, відповідно підвищувати керованість бізнес-процесами, прозорість оперативної діяльності та результативність діяльності підприємства в цілому.

Інформаційні технології — це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, які забезпечують збирання, зберігання, обробку, передачу та використання інформації, тобто — це підсилювачі інтелектуальних можливостей людей і машин, основа розвитку продуктивних сил. Всі вони спрямовані на зниження працемісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення їх надійності та оперативності. В економічному аспекті інформаційні технології відіграють роль генератора доданої вартості, оскільки через інтерактивний діалог з користувачем виступають одним із засобів створення інформаційної продукції, а відповідно породжують додаткову вартість, збагачуючи та диференціюючи інформаційні джерела [135].

Основна мета автоматизованих інформаційних технологій — одержувати за допомогою переробки первинних даних інформацію нової якості, на основі якої виробляються оптимальні управлінські рішення. Це досягається за рахунок інтеграції інформації,

забезпечення її актуальності і несуперечливості, використання сучасних технічних засобів для впровадження і функціонування якісно нових форм інформаційної підтримки діяльності управлінського апарату. Найефективнішою системою інформації вважається система, заснована на одночасному використанні обчислювальної техніки та засобів автоматизованої обробки даних, об'єднаних у єдину інформаційну технологію.

Сучасні інструменти системи бізнес-інтелекту підприємства представлені на рис. 6.6. Аналітичні програмні продукти призначені для підтримки прийняття рішень в галузі планування в напрямі розвитку.



Рис. 6.6. Інструментальні засоби інформаційної системи підприємства

OLAP — ключовий компонент організації сховищ даних. Тому при великій кількості параметрів, використовуваних для аналізу, різноманітності їх значень і значному обсязі початкових даних слід застосовувати серверні OLAP-засоби.

Data Mining допомагає представити дані у такому вигляді, щоб стало можливим зрозуміти поведінку бізнес-процесів, а також побудувати модель, за допомогою якої можна прогнозувати процеси, що відіграють роль при плануванні бізнесу (наприклад, динаміку попиту на ті або інші товари чи послуги).

Особливість СППР полягає в тому, що на рівні з формальними рішеннями стала застосовуватися суб'єктивна інформація, яка надходить від імені того, хто приймає рішення. Автоматизація процедур формування рішень за допомогою СППР дозволила покласти на комп'ютер наступні функції:

- генерацію можливих варіантів рішень;
- оцінку варіантів, вибір і надання особі, що приймає рішення, ефективнішого з них;
- аналіз наслідків ухваленого рішення;
- забезпечення роботи системи початковими даними, що надходять з інших систем (підсистем), від осіб, що приймають рішення і з навколишнього середовища.

«ERP-система» — це інформаційна система для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, необхідних для здійснення продажів, виробництва, закупівель та обліку в процесі виконання клієнтських замовлень. Призначення системи полягає в інтеграції всіх відділів і функцій компанії в єдину комп'ютерну систему, яка зможе обслужити специфічні потреби окремих підрозділів. ERP комбінує комп'ютерні системи всіх відділів, оптимізовані під свої особливості роботи в межах однієї інтегрованої програми, яка працює з єдиною базою даних, так що всі департаменти можуть легше обмінюватися інформацією і спілкуватися один з одним. Такий інтегрований підхід дозволить одержати додаткову віддачу, якщо підприємства зможуть коректно встановити таку систему.

Система управління взаємодією з клієнтами — корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації CRM-стратегії компанії, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу та поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів й історію взаємостосунків з ними, встановлення і вдосконалення поліпшення процедур бізнесу і подальшого аналізу результатів.

CRM — модель взаємодії, де центром усієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності — заходи щодо підтримки ефективного маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для неї включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів, управління якістю, навчання і підвищення кваліфікації співробітників компанії, найм і розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу. Технології для підтримки моделі CRM повинні бути частиною загальної клієнтоорієнтованої стратегії компанії. Часто компанії обмежуються встановленням CRM-системи, не змінюючи бізнес-процеси і загальні принципи роботи. Варто зазначити, що будь-яка CRM-система є лише інструментом і не дозволить реалізувати модель CRM без побудови загальної клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

Завдання управління вимагають уміння використовувати й обробляти великі обсяги інформації, проводити її аналіз у різних розрізах, моделювати процеси і ситуації, структурувати матеріал для ухвалення рішень. Істотну роль відіграє оперативність і якість виконання вищеперелічених завдань. Тому швидкими темпами відбувається розвиток спеціалізованих інформаційних технологій для якіснішого представлення й обробки даних, таких як засоби аналітичної обробки даних, мережеві технології спільного доступу, статистичні пакети, геоінформаційні системи, системи підтримки прийняття рішень тощо.

Оцінка ефективності різних інформаційних технологій базується на визначенні критеріїв їх ефективності. До таких критеріїв відносять:

- функціональні критерії, значення яких характеризують ступінь досягнення при даній технології тих бажаних характеристик інформаційного процесу, які необхідні користувачеві. Такими характеристиками можуть бути:

- об'ємно-часові характеристики інформаційного процесу (швидкість передачі даних, обсяг пам'яті для зберігання інформації і т. п.);

- характеристики надійності реалізації інформаційного процесу (ймовірність правильної передачі або перетворення інформації, її перешкодозахисний показник і ін.);

- параметри, що характеризують ступінь досягнення основного кінцевого результату інформаційного процесу, що реалізовується за допомогою даної технології (правильність розпізна-

вання мови або зображення, якість формованої графічної інформації тощо);

- ресурсні критерії, значення яких характеризують кількість та якість різного виду ресурсів, необхідних для реалізації даної інформаційної технології. Такими ресурсами можуть бути:

- матеріальні ресурси (інструментально-технологічне устаткування для успішної реалізації даної технології);

- енергетичні ресурси (витрати енергії на реалізацію інформаційного процесу при даній технології);

- людські ресурси (кількість і рівень підготовки персоналу, необхідного для реалізації даної технології);

- тимчасові ресурси (кількість часу, потрібно для реалізації інформаційного процесу при даній технології його організації);

- інформаційні ресурси (склад даних і знань, необхідних для успішної реалізації інформаційного процесу) [9, с. 87].

Основними функціями управлінського апарату різних організацій є аналіз ситуацій на підприємстві й у зовнішньому середовищі, ухвалення рішень зі стратегічного і короткострокового планування її діяльності. Реалізація планових завдань ухвалення рішень здійснюється на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях. Кожний з цих рівнів вимагає певної інформаційної підтримки, яка реалізується на базі інформаційної технології.

Стратегічний рівень орієнтований на керівників вищого рівня. За рахунок організації інформаційної технології забезпечується доступ до інформації, що відображає поточний стан діяльності на підприємстві, у зовнішньому середовищі, їх взаємозв'язку і необхідна для ухвалення стратегічних рішень. Відповідно до цих напрямів інформаційна технологія забезпечує вищому керівництву зручний доступ і сортування інформації за ключовими чинниками, які дозволяють оцінювати ступінь досягнення стратегічної мети підприємства та прогнозувати діяльність на тривалу перспективу.

Інформаційні технології підтримки стратегічного рівня ухвалення рішень допомагають керівництву підприємства вирішувати неструктуровані задачі, основною з яких є порівняння змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, з існуючим потенціалом фірми. Інформаційні технології покликані створити загальне середовище комп'ютерної і телекомунікаційної підтримки стратегічних рішень у несподіваних проблемних ситуаціях.

Тактичний рівень ухвалення рішень заснований на автоматизованій обробці даних і реалізації моделей, що допомагають ви-

рішувати окремі переважно слабоструктуровані задачі (наприклад, ухвалення рішення про інвестиції, ринки збуту і т. д.). До основних цілей тактичного рівня належать:

- забезпечення стійкого функціонування підприємства в цілому;
- створення потенціалу для розвитку підприємства;
- створення та коректування базових планів робіт і графіків реалізації замовлень на основі накопиченого потенціалу в процесі розвитку підприємства.

Тактичний рівень ухвалення рішення середньою управлінською ланкою використовується для моніторингу (постійного стеження), контролю, ухвалення рішень і управління. Основними функціями, які виконуються на базі автоматизованої інформаційної технології, є: порівняння поточних показників з минулими, складання періодичних звітів за певний період, забезпечення доступу до архівної інформації, ухвалення тактичних управлінських рішень тощо. Для підтримки ухвалення тактичного рішення в інформаційній технології підприємства використовуються такі інструментальні засоби, як бази даних, системи обробки знань, системи підтримки ухвалення рішень та ін.

Оперативний рівень ухвалення рішень є основою всіх автоматизованих інформаційних технологій. На цьому рівні виконується величезна кількість поточних рутинних операцій за рішенням різних функціональних завдань економічного об'єкта. Оперативне управління орієнтовано на досягнення мети, сформульованої на стратегічному рівні, за рахунок використання визначеного на тактичному рівні потенціалу. При цьому до найважливіших пріоритетів оперативного управління відносять:

- отримання прибутку за рахунок реалізації запланованих заходів з використанням нагромадженого потенціалу;
- реєстрацію, накопичення й аналіз відхилень процесу виробництва від запланованого;
- вироблення і реалізацію рішень з усунення або мінімізації небажаних відхилень.

Домінуючі тенденції розвитку інформаційних технологій орієнтовані на багатопрофільність і структурну складність керованих підприємств. Для ефективної і конкурентоспроможної діяльності потрібно інформаційно зв'язати й об'єднати всі підрозділи на якісно новому управлінському рівні. Виконати це дозволяють нові, сучасні інформаційні технології (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

НАЙВІДОМІШІ СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

Види технологій	Спеціалізація
Відеотехнологія	Технологія представлення даних у вигляді зображень. Організація відеоконференцій пов'язана з технологією проведення наради між віддаленими користувачами на базі використання їх рухомих зображень. Технічні засоби при цьому працюють у реальному часі
Мультимедіа-технологія	Комплексне вираження даних будь-якого типу. Така технологія забезпечує спільну обробку символів, тексту, таблиць, графіків, зображень, документів, звуку, мови, що створює мультисередовище. Використання мультимедіа-технології особливо ефективне в навчальних системах
Нейро-комп'ютерні технології	Застосовуються при створенні штучного інтелекту для вирішення складних завдань: розпізнавання зображень, управління кредитними ризиками, прогноз фондових ситуацій, визначення вартості нерухомості, автоматичне розпізнавання чеків і ін. Нейромережі володіють здатністю самонавчання, мають високу швидкість, оскільки обробка інформації в них здійснюється багатьма компонентами, що функціонують паралельно
Об'єктно-орієнтована технологія	Виявлення і встановлення взаємодії багатьох об'єктів. Використовуються при створенні комп'ютерних систем на стадії проектування та програмування
Технологія управління знаннями	Середовище, в якому знання одного працівника ставали б надбанням усього персоналу при вирішенні особливо складних комплексних завдань у процесі підготовки й ухвалення рішень у спеціально створеному технологічному середовищі
Інтернет-технологія	об'єднання інформаційних мереж у глобальну інформаційну структуру, яка має інформаційні центри, що обслуговують користувачів: вони надають документацію, поширюють програми, тексти книг, ілюстрації, комунікаційний сервіс, електронну пошту, службу новин, передають файли і т. д.

Ринок інформаційних систем для бізнесу пропонує сьогодні різноманітний вибір рішень, що допомагають підприємству організувати управлінський облік, забезпечити оперативне управління виробництвом і збутом, здійснювати ефективну взаємодію із замовниками і постачальниками.

Результативність діяльності господарюючих суб'єктів значно залежить від їх інформаційного та ресурсного забезпечення. Особ-

лива роль в інформаційному забезпеченні належить аналітичним програмним продуктам, призначеним для підтримки ухвалення рішень на стратегічному рівні управління підприємством. Головна відмінність таких інструментів від систем оперативного управління полягає в тому, що останні забезпечують управління підприємством у «режимі функціонування», тобто виконання певної виробничої програми, тоді як аналітичні системи стратегічного рівня допомагають керівництву підприємства виробляти рішення в «режимі розвитку». Впровадження автоматизованих систем управління на підприємстві спрямовано на вирішення найважливіших проблем.

Таким чином, нові інформаційні технології забезпечують якісно нові джерела, методи доставки й обміну інформацією, а головне — зовсім інші способи її використання. Недоліки в побудові системи інформаційного забезпечення можуть бути одним з факторів кризи, оскільки саме на інформації ґрунтується аналіз фінансово-господарської діяльності, оцінювання ризиковості, планування, визначення стратегії розвитку підприємства і т. ін. Інформаційні технології виступають новим засобом перетворення знань в інформаційний ресурс суспільства, його новим рушійним чинником, стають засобом його ефективного використання.

Механізм діяльності, що сьогодні існує на більшості підприємств, є застарілим та малоефективним. Його важелі є практично неадаптованими до умов ринкового середовища, не забезпечують формування тривалої мотивації персоналу, орієнтованої на інтенсивні трудові зусилля; потребують нової системи мислення, освоєння нових інструментів управління, методів задоволення зростаючих потреб економічних суб'єктів. Враховуючи, що процеси управління, в першу чергу, є інформаційними, одним з напрямів його вдосконалення виступає інформатизація управління.

Підвищення ролі знань у сучасних економічних процесах потребує активізації роботи з організації забезпечення інформаційними ресурсами, підкреслює актуальність ефективної інформації. Це зумовлює необхідність посилення вимог до обробки економічними суб'єктами внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків, потребує постійного моніторингу інформаційного простору, ретельного аналізу отриманих даних. Тому організація ефективної системи інформаційного забезпечення є необхідним фактором, що сприятиме розвитку будь-яких господарюючих суб'єктів.

6.4. Традиційне та процесно-орієнтоване бюджетування

За умов ринкової економіки, якій притаманні самостійність суб'єктів господарювання, власна відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності, виникає об'єктивна потреба постійного контролю, аналізу, коригування й прогнозування змін фінансового стану та оцінки фінансових можливостей підприємства на майбутнє, що реалізується за допомогою інструментів фінансового менеджменту й, зокрема, бюджетування. Система управління підприємством повинна вдосконалюватися з урахуванням нагромадженого світового досвіду, новітніх теоретичних і практичних досягнень у сфері менеджменту. В якості одного з ефективних напрямів поліпшення системи управління пропонується використання бюджетування, яке позитивно зарекомендувало себе в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і методологічних основ бюджетування внесли такі іноземні вчені, як Діккі Террі, Друрі К., Кінг Альфред М., Майер Е., Райан Б., Фалуді А., Фостер Дж., Хан Д., Хорнгрен Ч. Т., Шим Джей К. й ін. Але використовувати західні концепції без їх адаптації до вітчизняних умов господарювання є недоцільним у зв'язку з наявністю суттєвих національних особливостей менеджменту, системи обліку й звітності, рівня інформаційного забезпечення.

Основним об'єктом бюджетування є бізнес або напрям діяльності. Як об'єкт фінансового планування можуть виступати виробництво та збут продукції одного чи декількох видів, відособлені територіально або технологічно за сегментами ринку. В одній компанії одночасно може існувати декілька видів бізнесу, що переплітаються і взаємозалежні технологічно, організаційно та фінансово. Бюджетування дозволяє управляти фінансами як окремого бізнесу, так і підприємства в цілому, визначаючи набір видів бізнесу, терміни та напрями реструктуризації.

Бюджетування — це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогнозовані й одержані фінансові показники. В свою чергу, бюджет — це фінансовий план, що охоплює всі аспекти діяльності, організації, що дозволяє порівнювати всі витрати й одержані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і по окремих підперіодах. Відповідно бюджетування — це технологія

складання, коригування, контролю й оцінки виконання фінансових планів, а тому воно перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньофірмового управління.

Як процес складання фінансових планів і кошторисів бюджетування можна застосувати до безлічі об'єктів: підприємства в цілому, окремого структурного підрозділу (відділу, цеху, ділянки тощо), програми робіт чи функції управління (комерційних витрат, продажів тощо), окремого контракту або проекту, спеціально виділених центрів обліку (центри прибутку, центрів витрат і т.п.).

При постановці бюджетування як процесу важливо вибрати об'єкт бюджетування. Для бюджетування як управлінської технології важливо також визначити рівні складання та консолідації (складання зведених бюджетів) бюджетів, що відповідають рівням управлінської ієрархії (бюджетів дочірніх компаній, центрів фінансової відповідальності). При постановці бюджетування важливо також уявляти собі, що універсальних правил, методів і процедур, чітко описаних в економічній літературі чи закріплених у нормативних актах з бухгалтерського обліку, тут немає. Бюджетування — це завжди простір для творчості, оскільки кожне підприємство, будь-яке велике чи мале — унікальні та неповторні. Відповідно і системи внутрішньофірмового бюджетування в них можуть бути неповторними й унікальними.

За допомогою бюджетування вирішуються питання планування та прийняття управлінських рішень у компанії; оцінки всіх аспектів фінансової заможності підприємства; зміцнення фінансової дисципліни і підпорядкування інтересів окремих структурних підрозділів інтересам компанії в цілому та власникам її капіталу. При цьому в кожній компанії може бути своє призначення бюджетування залежно як від об'єкта фінансового планування, так і від системи фінансових і нефінансових цілей. Тому, говорячи про призначення бюджетування, необхідно пам'ятати, що кожне підприємство може переслідувати свої власні цілі та як управлінську технологію використовувати свої власні засоби, свій власний інструментарій.

Насамперед, бюджети (фінансові плани) розробляються для підприємства в цілому і для окремих структурних підрозділів з метою прогнозування фінансових результатів, установлення цільових показників фінансової ефективності та рентабельності, лімітів найважливіших (критичних) витрат, обґрунтування фінансової заможності бізнесів, якими займається дане підприємство, чи реалізованих ним інвестиційних проектів.

Бюджети повинні дати керівникам компанії можливість провести порівняльний аналіз фінансової ефективності роботи різних структурних підрозділів, визначити найпривабливіші для подальшого розвитку сфери господарської діяльності напрями структурної перебудови діяльності підприємства (згортання одних і розвитку інших видів бізнесу) тощо.

Бюджети виконують контролюючу функцію за фінансовим станом компанії, надаючи її керівникам усю необхідну інформацію, що дозволяє судити про правильність рішень, прийнятих керівниками структурних одиниць, розробляти заходи щодо оперативного і стратегічного коригування їхньої діяльності.

Роль бюджетування полягає в тому, щоб представити всю фінансову інформацію, показати рух коштів, фінансових ресурсів, рахунків і активів підприємства в максимально універсальній та зіставній формі для будь-кого, подати відповідні показники господарської діяльності в найоптимальнішому для прийняття ефективних управлінських рішень вигляді.

Традиційну систему побудови бюджету зображено на рис. 6.7.



Рис. 6.7. Традиційна система побудови бюджету

Методики та гіпотези бюджетного планування звичайно включають наступні елементи:

1. Фінансові елементи:

- припустимі зміни в кон'юктурі ринку;
- припущення про зростання продаж і ринкової частки;
- припущення про ринкове ціноутворення;
- час і вплив упровадження нової продукції;
- зміни у рівнях оплати праці;
- зміни у витратах на закупки;
- плани капітальних вкладень;
- припущення про рівень інфляції та відсоткові витрати;
- зміни податкових ставок.

2. Операційні елементи:

- вплив нових процесів;
- зміни у видах діяльності;
- припущення, які відносяться до продуктивності працівників.

3. Стратегічні елементи:

- припущення про джерела поставок;
- припущення про комбінування продукції або послуг.

Традиційне бюджетування в більшості випадків не створює вартість або в кращому випадку засновує мінімальну. При використанні традиційних методів підприємства розподіляють ресурси по відділах для їх подальшого використання на основі планових завдань, які визначаються з обсягу продажу. Проблема полягає в тому, що традиційне бюджетування свою увагу приділяє ресурсам, а не видам діяльності, які є центральними для заснування вартості.

Традиційний підхід:

1) концентрує свою увагу на ресурсах, які є вхідними параметрами процесу, а не на вихідних результатах або потребах клієнтів;

2) зосереджений на функціональних відділах, а не на взаємозв'язках між відділами, постачальниками та споживачами;

3) отримує суми, що закладаються в бюджет найчастіше на основі результатів минулих періодів шляхом прогнозування майбутнього періоду за допомогою будь-якого лінійного співвідношення;

4) не вказує на факти недовикористання потужностей, браку і неефективної роботи, не виявляє дійсні причини та джерела варіації, що є необхідними для постійного вдосконалення;

5) не регламентує взаємозв'язків робочого навантаження;

6) у більшості випадків не враховує співвідношення затрат одержаної переваги для різних рівнів обслуговування;

7) часто розглядається операційним персоналом як бухгалтерська задача, що призводить до його слабого залучення в бюджетний процес;

8) розглядається швидше на агрегованій основі, ніж у конкретиці, яку можна було б використовувати в якості плану дій;

9) не пов'язує чітко стратегію бізнесу з певними діями робітників підприємств.

У результаті такого традиційного підходу бюджету складаються лише у фінансових показниках. Вони являють собою абстрактні взаємозв'язки з відповідними операційними процесами, які потрібно проаналізувати порівняно з такими бюджетами. Традиційні бюджети нерідко стають статичними картинками, заснованими на комплексі передумов. З плином місяців звітного року фактичні події найчастіше радикально відрізняються від цих передумов. Але якщо їх не коригувати, традиційні бюджети не враховують таких змін. Наприклад, при виготовленні нової продукції може збільшуватися кількість дзвінків від споживачів. Якщо ступінь зростання їх кількості перевершує бюджетні передумови, бюджет обмежує можливості керівництва щодо задоволення потреб клієнтів. Аналогічним чином, якщо підвищення попиту відбувається не так швидко, як передбачалося бюджетом, спостерігається зворотне. Замість обмежування витрат, бюджет стимулює надмірну витрату засобів. У обох випадках припущення, здійснені в попередні звітні періоди, впливають більше, ніж ті, які відносяться до поточного періоду.

Як і більшість інших існуючих фінансових інструментів, традиційне бюджетування не спроможне допомогти в створенні вартості. Обслуговуючи лише працівників фінансової служби, традиційне бюджетування являє собою трудомісткий процес, який ігнорується переважно операційними менеджерами. В найгіршому випадку традиційне бюджетування призводить до того, що менеджери починають шукати не те і не там, де потрібно.

Традиційний процес бюджетування має низку недоліків. У багатьох випадках традиційне бюджетне планування:

1) не сприяє створенню вартості;

2) являє собою вправу з використанням електронних таблиць, коли до фактичних даних за попередній звітний період застосовується довільно вибраний відсоток коригування;

3) основну увагу приділяє витратам, а не вихідним результатам;

4) не виділяє і не вивчає ті особливості продукції та споживачів, наявність яких викликала відхилення (план-факт);

5) не сприяє постійному підвищенню якості процесів;

6) основну увагу приділяє центрам витрат, а не вдосконаленню бізнес-процесів;

7) не контролює витрат у період зростання масштабів господарської діяльності;

8) схвалює ігри з бюджетом;

9) не обліковує робоче навантаження за видами діяльності;

10) не надає фінансових звітів з бізнес-процесів;

11) не відстежує рівні обслуговування;

12) не відстежує втрати;

13) не пов'язує бюджетний процес з економічною вартістю і стратегією підприємства;

14) основну увагу приділяє лише постійним і змінним витратам, а не використаним функціональним можливостям.

Традиційне бюджетне планування не має інформації та не приділяє уваги задоволенню потреб покупців. Воно концентрує свою увагу на вхідних параметрах (ресурсах, які будуть використані), а не на вихідних результатах (тобто наданих послугах, на задоволенні потреб покупців, виробленій продукції).

Традиційне бюджетне планування розподіляє витрати, а не закріплює їх за видами діяльності. Організація повинна усвідомити, як впливає її бюджетний процес на прийняття рішень. Ключем до планування, який веде до створення вартості з використанням процесно-орієнтованого бюджетного планування з урахуванням особливостей продукції та послуг, є розуміння:

— факторів, які впливають на вартість підприємства;

— витоків відхилень;

— витрат.

Отже, легко зрозуміти, чому більшість підприємств розглядають можливість відмовитися від традиційного бюджетування. Однак необхідність у створенні вартості, як і раніше, існує. Це потребує від організацій установлювати планові показники та визначати види діяльності для досягнення цих показників. Після впровадження таких видів діяльності виникає потреба в відслідковуванні їх результатів. Тому з метою створення вартості підприємства впроваджують процесно-орієнтоване бюджетування.

Основна ідея полягає в тому, що процесно-орієнтоване бюджетування концентрує свою увагу на вивченні видів діяльності та їх зв'язку з досягненням стратегічних цілей. Метод калькуля-

ції витрат, який використовується разом з процесно-орієнтованим бюджетуванням, виходячи з особливостей продукції й послуг, заснований на виявленні варіацій процесів, викликаних специфічними вимогами або умовами окремих продуктів і послуг. Знання таких «особливостей» допомагає підприємствам зрозуміти та мінімізувати варіації, в результаті чого витрати стануть більш передбачуваними та підлягатимуть управлінню.

Комбінуючи процесно-орієнтоване бюджетування і метод калькуляції витрат, підприємства зможуть скласти план, націлений на створення вартості. Але частина плану, що складається з процесно-орієнтованого бюджетування, транлює стратегію підприємства в сукупності видів діяльності, здійснення яких необхідно для виконання стратегії. Акцент ставиться на види діяльності та робоче навантаження в організації, а не лише на ресурси. Та частина, яка формується з методу калькуляції витрат, співвідносить наявні можливості з очікуваним робочим навантаженням. Аналіз особливостей бюджетування забезпечує зворотний зв'язок і показує, наскільки можливості підприємства наближаються до їх стратегічних цілей.

Процесно-орієнтоване бюджетування являє собою ширше коло діяльності і є більш зрозумілим за ресурсно-орієнтовані бюджети. Перехід на процесно-орієнтоване бюджетування з калькулюванням витрат, враховуючи особливості продукції та послуг, допомагає вирішити багато проблем, пов'язаних з традиційним бюджетуванням. Процесно-орієнтоване бюджетування з калькулюванням витрат при врахуванні особливостей продукції та послуг:

- 1) покладає відповідальність і облік на працівників для того, щоб вони самі управляли своїми видами діяльності з метою виконання планових показників;
- 2) пропонує більш реалістичний погляд на обсяг робочого навантаження, включаючи вплив рівня обслуговування;
- 3) дозволяє побачити причини варіацій, по яких можна вжити заходів;
- 4) дає можливість зрозуміти, яким чином продукція (послуга) викликає попит (або заінтересованість) на конкретний вид діяльності, який, у свою чергу, викликає потребу в ресурсах;
- 5) створює можливості контролю на такому рівні, який дозволяє вживати відповідних заходів;
- 6) сприяє прозорості управління надлишковими та недостатніми потужностями.

Мета процесно-орієнтованого бюджетного планування з урахуванням особливостей продукції та послуг — дати керівникам і працівникам вірогідну інформацію про види діяльності, бізнес-процеси, задачі та робочі навантаження в необхідний час для того, щоб вони були спроможні прийняти правильні рішення.

Застосування процесно-орієнтованого бюджетного планування з урахуванням особливостей продукції та послуг, які стимулюють створення вартості, дає інформацію, необхідну для збільшення продуктивності, і сприяє її постійному вдосконаленню. Воно також дає інструментарій, необхідний для досягнення високої якості.

Планування зміни вартості на основі процесно-орієнтованого бюджетування та обліку особливостей продукції та послуг може точно вказати шлях до створення вартості. Коли організації намагаються створювати вартість, вони повинні вивчити фактори, які допоможуть їм у досягненні цієї мети. До принципів, які необхідно застосовувати при процесно-орієнтованому бюджетуванні, відносять:

- процесно-орієнтоване бюджетування дозволяє виявити, яких змін необхідно досягти в організації. Такий підхід дозволяє врятуватися від страху, пов'язаного з тим, що всі дізнаються про Ваші проблеми. Слід зазначити, що в японських компаніях менеджерів заохочують виносити проблеми на обговорення під час нарад, щоб вислухати ідеї їх колег. У інших країнах, у тому числі в США, традиція переважно не схвалює винесення проблем на наради, оскільки можуть подумати, що менеджер не може самостійно вирішити свої проблеми. Останній приклад аж ніяк не засвідчує про те, що такий підхід є найефективнішим способом вирішення проблем;

- кожний співробітник повинен сконцентрувати свою увагу на тому, як створюється вартість. Однак, лише заявити працівникам про те, що їм потрібно подумати про створення вартості, буде недостатньо, якщо організація не надасть їм необхідного інструментарію для цього;

- щоб зробити будь-яку організацію успішною, і керівництво і працівники повинні прагнути створити вартість;

- бюджетне планування на основі видів діяльності вказує на необхідність всім брати участь у формуванні вартості та дає конкретні методики для опанування навичками створення вартості.

6.5. Інструментарій управління доданою вартістю у прогнозуванні розвитку підприємств

Реалізація сучасних підходів до управління діяльністю підприємств, а також прогнозування на пряму й показників їхнього розвитку відбуваються в умовах прискорення науково-технічного прогресу і постійного загострення конкуренції, що відчутно лімітують тривалість конкурентних переваг. Прагнення подолати вплив даних обставин стимулює до пошуку нових можливостей та їх забезпечення на іншій, більш прогресивній технологічній і управлінській основі.

Одним із сучасних підходів в управлінні, що враховує проблему високого динамізму зовнішнього середовища та різноспрямованості інтересів усіх економічних суб'єктів, є постійне підвищення обсягу створеної на підприємстві доданої вартості. Змістовно-концептуальну основу такого підходу формує комплекс дій зі створення ключових, з точки зору споживачів, функціональних характеристик продукту за такого варіанта поєднання виробничих факторів, що дозволяє одержати найбільшу віддачу у вартісному виразі.

Для цілей аналітичного забезпечення розвитку підприємств у системі управління доданою вартістю слід виділяти наступні вагомні обставини, кожна з яких характеризується певною автономністю. По-перше, дана система враховує структурні параметри та інші особливості цільового сектора господарювання; по-друге, в ній аналізуються сучасні підходи до виявлення джерел створення доданої вартості на всіх рівнях; по-третє, вона є невіддільною від формування довгострокових конкурентних переваг і стратегічної перспективи розвитку підприємства. Як і будь-якій іншій системі, їй притаманний багатоваріантний характер, тобто відмінності у реалізації на підприємствах різних видів діяльності, секторів економіки та регіональних рівнів. Способом урахування всіх цих відмінностей є орієнтація на загальні принципи даної системи:

- охоплення широкого кола ймовірних обставин дослідження джерел формування доданої вартості на підприємстві, що відображаються доступні ресурси, навички персоналу і рівень доступу до об'єкта аналізу й управління;

- вибір та застосування інструментів аналізу, адекватних на пряму і масштабам діяльності підприємства, рівню диверсифікації та іншим характерним параметрам;

— урахування індивідуальних задач дослідження процесу створення доданої вартості на підприємстві, що можуть мати специфічний фокус — на характері розподілу доданої вартості, продуктивності персоналу або окремих функціях управління тощо.

Відправною точкою дослідження прикладних аспектів управління доданою вартістю є визначення сутності даної категорії та елементного складу відповідного фінансово-економічного показника. Згідно із сучасними підходами [171, с. 5; 76, с. 135; 165] показник доданої вартості найчастіше визначається як різниця між ринковою вартістю продукції, виробленої підприємством, і вартістю придбаних ним у постачальників і спожитих у виробництві сировини матеріалів, послуг, що кількісно розраховується як сума операційного прибутку, амортизаційних відрахувань, заробітної плати й соціальних платежів. Така трактовка дозволяє комплексно підійти до управління ефективністю використання ресурсів завдяки врахуванню людського капіталу, технологічного розвитку та нематеріальних активів у процесі створення багатства на підприємстві.

Крім того, ототожнення діяльності підприємства з процесом створення доданої вартості наділяє менеджерів інструментарієм аналізу та постійного вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Адже передумовою управління доданою вартістю є вирішення взаємопов'язаних завдань визначення кінцевих ринків продукції підприємства і продиктованих їхніми вимогами способів підвищення доданої вартості, ідентифікації ключових факторів успіху в обраних продуктових, географічних і інших цільових сегментах. Це не тільки полегшує налагодження безперебійного та безперервного процесу доведення до споживачів виготовленої продукції, але й спрямовує даний процес на завоювання конкурентоспроможної позиції на ринку.

У даному контексті можна стверджувати, що прикладні аспекти теорії доданої вартості слугують реалізації підходів гнучкого управління та постійного вдосконалення. В системі організаційного забезпечення розвитку даних підходів на підприємстві інструментарій управління доданою вартістю розкривається в межах п'яти послідовних етапів, що можуть бути представлені у формі спіралі (рис. 6.8), яка символізує незамкнений цикл управління, переважання динамічних складових структури та підпорядкованість стратегії розвитку підприємства.

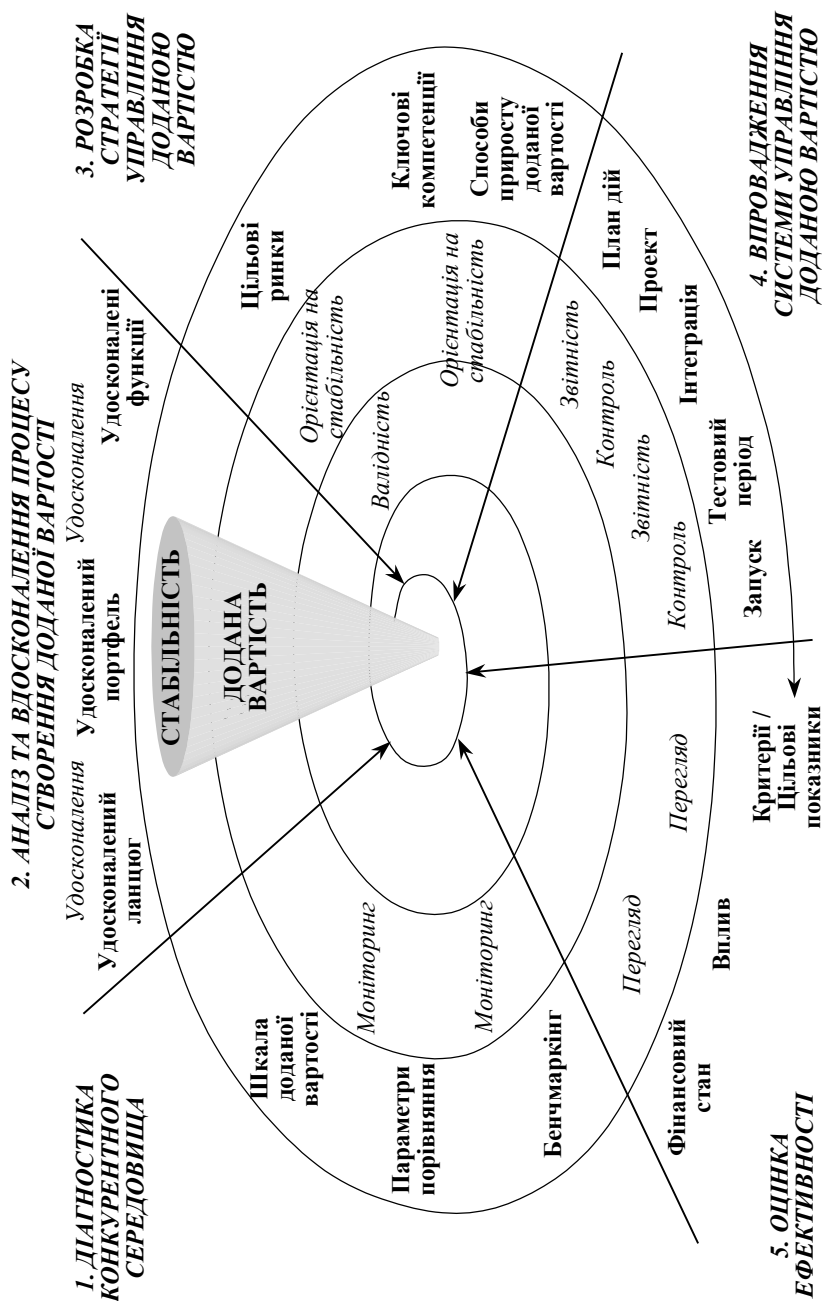


Рис. 6.8. Спіраль управління доданою вартістю на підприємстві

Загальна логіка управління у сучасній ринковій економіці передбачає діагностику конкурентного середовища, виявлення характерних залежностей розвитку у галузі й використання нагромадженого досвіду. Галузеве дослідження процесів формування доданої вартості, проведене в чотирьох основних етапах (власне додана вартість та її розподіл, ефективність і продуктивність, обсяг реалізації, ринкова капіталізація підприємства), дозволяє порівнювати конкуруючі суб'єкти за динамікою даного показника, напрямками використання, зокрема за часткою капітальних інвестицій, ефективністю створення доданої вартості та її впливом на ринкову вартість підприємства [171, с. 23—31].

Подальший аналіз доданої вартості, що здійснюється на мікрорівні, передбачає використання різних методичних підходів, які дозволяють установити найвагоміші складові діяльності підприємства у створенні доданої вартості та потенціал її зростання за рахунок використання виявлених можливостей і ліквідації негативних факторів впливу. Від того, за якою ознакою розкладати на елементи загальний процес створення доданої вартості і до якого рівня деталізації, залежить механізм управління й ефективність його впровадження. Найбільш прикладними, з точки зору доступного інструментарію аналізу й управління, є підходи щодо виокремлення:

- ✓ етапів основного бізнес-процесу;
- ✓ продуктових сегментів;
- ✓ функціональних проекцій.

Перевагою першого аспекта є можливість ідентифікації підприємства у галузевому вартісному ланцюзі, тип координації якого значною мірою визначає частку кожного суб'єкта у розподілі загальної вартості продукту. З метою дослідження можливостей створення більшого обсягу доданої вартості необхідно розуміти, з яких саме етапів і операцій складається основний бізнес-процес підприємства та які фактори впливають на нього. Просуваючись за етапами вартісного ланцюга підприємства, сировина, а потім готовий продукт набувають нових характеристик у вигляді фізичних параметрів, доступності, зручності у використанні, гарантій якості для споживача, репутації надійного бренду тощо. Визначення часток приросту доданої вартості на кожному етапі ланцюга дозволяє виявити слабкі місця, що відрізняються низькими (або від'ємними) показниками, елімінувавши вплив яких, підприємство зможе підвищити загальну результативність. Для цього доцільно використовувати метод картування процесу створення доданої вартості, який порівняно з класичним вартіс-

ним ланцюгом Портера [95] дозволяє не тільки сформулювати стратегічний погляд на діяльність підприємства як продуцента доданої вартості та оцінити можливості підвищення її обсягу, але й зобразити процес виробництва продукції за операціями, вимірними у часі й ресурсних затратах, що уможливорює автоматичний розрахунок впливу кожного наступного кроку на загальний обсяг доданої вартості кінцевого продукту. Крім того, метод картування передбачає використання спеціального програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати даний управлінський аспект.

Інший, не менш прикладний підхід до аналізу та вдосконалення процесів створення доданої вартості на підприємстві запропоновано Б. Андерсеном [3], котрий розподіляє всі процеси й операції підприємства за трьома категоріями:

- 1) дії, що створюють додану вартість з точки зору кінцевого споживача;
- 2) дії, які формують додану вартість з точки зору бізнес-процесу;
- 3) дії, що не створюють додану вартість.

Класифікацію дій підприємства Б. Андерсен пропонує проводити методом Д. Гарінгтона, сутність якого полягає у знаходженні послідовних відповідей на запитання щодо важливості того чи іншого виходу, отриманого у результаті здійснення цих дій, а кінцевою задачею застосування даного інструментарію вважає зниження частки дій з категорії 2 та виключення категорії 3. Способом візуального представлення досягнутого ефекту є діаграма Гарінгтона, побудована в координатах «витрати — тривалість циклу».

Другий аспект аналізу створеної на підприємстві доданої вартості передбачає застосування технології розподілу її загального обсягу за продуктовими напрямками, що дозволяє ефективніше управляти розвитком виробничого портфеля підприємства. Він пов'язаний з тенденціями та зумовленими ними управлінськими підходами, зокрема, пріоритетністю потреб споживачів та застосування гістограми ключових чинників успіху на географічних, продуктових і споживчих ринках [156, с. 58]; необхідністю врахування найвагоміших ринкових факторів як умови формування конкурентних переваг та проведення бенчмаркінгу на основі різних зіставлень; обмеженістю сировинних ресурсів, а також специфікою технологічного процесу та порівнянням варіантів випуску найменувань продукції тощо.

Найбільшим потенціалом щодо підвищення доданої вартості характеризується третій аспект, пов'язаний з функціональними проекціями діяльності підприємства [55, с. 145—147]. Дані дослі-

джень представників Бостонської консалтингової групи Р. Страка й У. Віліса доводять пріоритетність людської, споживчої та постачальницької проекцій у створенні доданої вартості на підприємствах різних сфер діяльності [167, с. 149]. Оцінити роль кожної з них та ідентифікувати важелі управління дозволяє запропонована ними методика RAVE, в межах якої ефективність проекцій визначається перевищенням доданої вартості на відповідну одиницю (на працівника, споживача, постачальника) над витратами на цю ж одиницю. Згідно з даним підходом досягти зростання цільового показника можна у трьох напрямках — збільшенням доданої вартості на одиницю ресурсу, продуктивним розширенням ресурсної бази, зниженням витрат на відповідний ресурс [167, с. 150].

Перевагами впровадження підходу щодо оцінки й удосконалення функціональних проекцій є підпорядкованість визначених показників ефективності стратегічній меті діяльності підприємства; можливість контролю як загального бізнес-процесу, так і його структурних одиниць; можливість кількісного стратегічного та оперативного контролю потенціалу створення доданої вартості; формування механізму аналізу, оцінки й управління споживчими чинниками створення доданої вартості.

Перспективою подальшого застосування інструментарію управління доданою вартості у прогнозуванні розвитку підприємств є, по-перше, забезпечення перманентного характеру управлінських змін як незалежної складової даної системи і, по-друге, формування компетенцій вищого рівня для досягнення довгострокової стабільності. Останнім часом все більшого значення у даному контексті набуває соціальна складова підприємницької діяльності, що полягає у створенні доданої вартості для суспільства [147; 155; 170]. Соціальний підхід може стати впливовим аспектом управління підприємством при формуванні відповідного сприйняття його продукції цільовими ринками. Таке сприйняття можна ототожнити з фактором стійкого усвідомленого попиту, якого неможливо досягти шляхом використання традиційних інструментів маркетингу і реклами. Слід констатувати, що створення емоційного зв'язку споживача з товаром на основі соціальної відповідальності підприємства є верхівкою ієрархії компетенцій, а саме надбудовою над базовими властивостями товару, які виступають гігієнічним чинником вибору продукту для висококонкурентних ринків. Тому прогнозування розвитку підприємства доцільно здійснювати на основі обґрунтованого комплексу заходів з управління доданої вартості, спрямованих на формування стратегічного рівня конкурентних переваг для досягнення довгострокової стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України: Прийнятий 16 січня 2003 р. — К.: Істина, 2003.
2. *Авдеенко В. Н.* Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. — М.: Экономика, 1989. — 240 с.
3. *Адлер Ю. П.* Чем дальше в лес, тем больше процессов / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетова // Методы менеджмента качества. — 2002. — № 8. — С. 4—7.
4. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен / Пер. с англ. — М.: Стандарты и качество, 2007. — 272 с.
5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб. : Питер, 1999. — С. 127.
6. *Атрилл П., Мак Лейни Э.* Управленческий учет для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. под ред. Каныгина С. Л. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 624 с.
7. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие / Под ред. Аникина Б. А. — М.: ИНФРА-М, 2003.
8. *Бастриков М. В.* Информационные технологии управления: Учеб. пособие / М. В. Бастриков, О. П. Пономарев. — Калининград: Изд-во Ин-та «КВШУ», 2005. — 140 с.
9. *Берлач А. І.* Безпека бізнесу : Навч. посібник. — К. : Ун-т «Україна», 2007. — 280 с.
10. *Бланк И. А.* Управление инвестициями предприятия / И. А. Бланк. — К.: Эльга : Ника-Центр, 2003. — 480 с.
11. *Бланк И.* Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. — 752 с.
12. *Бовыкин В. И.* Новый менеджмент (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. — М.: Экономика, 1997. — 368 с.
13. *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. — 416 с.

14. *Бородіна О.* Людський капітал як основне джерело економічного зростання. — Економіка України. — 2003. — № 7. — С. 48—53.
15. *Бочаров В. В.* Инвестиционный менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
16. *Бравар Жан Луи, Морган Роберт.* Эффективный аутсорсинг: Пер. с англ. В. А. Денисова. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007 г. — 251 с.
17. *Браверман А.* Интегральная оценка результативности предприятий // *Вопр. экономики.* — 1998. — № 6. — С. 28—37.
18. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. / М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. — 1020 с.
19. *Бримсон Дж., Антос Дж.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. — 336 с.
20. *Бугров Д.* Метрика эффективности // *Вестник McKinsey.* — 2001. — № 3. — С. 8—16.
21. *Бузько І. Р.* Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. — Алчевськ: Вид-во «ДГМІ», 2002. — 216 с.
22. *Верба В. А., Гребешкова О. М.* Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства // *Проблеми науки.* — 2004. — № 7. — С. 23—28.
23. *Верба В. А., Новікова І. В.* Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства // *Проблеми науки.* — 2003. — № 3. — С. 22—31.
24. *Вернерфельт Б.* Ресурсная трактовка фирмы // *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия «Менеджмент».* — 2006. — Вып. 1.
25. *Войнаренко М. П.* Формування цілісної концепції функціонування складних виробничо-господарських систем // *Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. Економічні науки.* — 2005. — № 6. — Т. 2. — С. 7—13.
26. *Войнаровский А.* Стратегические намерения в интерпретации Г. Хэмела и К. Прахалада / *Менеджмент и Менеджер.* — 2002. — № 8. — http://m21.com.ua/index.php?d_id=50&id=30.
27. *Волков Д. Л.* Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании // *Рос. жур. менеджмента.* — 2005. — Т. 3. — № 2.
28. *Воробйов Ю. М., Холод Б. І.* Управління економічними ресурсами підприємства: Навч. посібник. — К.: Центр навч. літ-ри, 2004. — 288 с.
29. *Воронкова А. Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. — 2-е изд., стереотипное. — Луганск: Изд-во Восточноук. нац. ун-та им. Владимира Даля, 2004. — 320 с.
30. *Гапоненко В. Ф.* Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / Гапоненко В. Ф., Беспалько А. А., Власков А. С. — М.: Изд-во «Ось-89», 2007. — 208 с.
31. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. — Изд. 3-е., перераб. — М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. — 332 с.

32. Гиль А. Организационные аспекты технологической модернизации в машиностроении // Экономика Украины. — 2004. — № 9. — С. 80—82.
33. Гончаров В. Н., Иванов Е. В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. — 2004. — № 76. — С. 112—119.
34. Гончарова Н. П. Інноваційні джерела сучасного розвитку у контексті «нової економіки» // Зб. наук праць «Формування ринкових відносин в Україні». — НДІ Мінекономіки України. — № 5. — С. 100—193.
35. Гончарова Н. П. Інноваційна економіка: проблеми і пріоритети// Актуальні проблеми економіки. — № 6.
36. Гончарова Н. П. Концептуальні положення щодо державного супроводження процесу формування промислової політики інноваційної орієнтації // Економіка і держава. — 2009. — № 2.
37. Гончарова Н. П., Степанов А. П. Инновационные контуры «новой экономики» // Стратегія розвитку України. — 2009.
38. Григорьев В. В., Островкин И. М. Оценка предприятий. Имущественный подход: Учеб.-практ. пособие. — М.: Дело, 1998. — 224 с.
39. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. — СПб. : Питер, 2002. — 160 с.
40. Гуняр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуняр, Д. Н. Келли / Пер. с англ. — М. : Дело, 2000. — 376 с.
41. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пособие / О. А. Дедов. — М.: Альпина Бізнес Букс, 2008. — 248 с.
42. Денисенко М. П. Основи інвестиційної діяльності: Підручник. К.: Алерта, 2003. — 338 с.
43. Дж. Сакс. Макроекономіка: глобальний контекст. — М., 2009.
44. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности. — Днепрпетровск : Наука и образование, 2002. — 311 с.
45. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства: Навч. посібник / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 240 с.
46. Дороніна М. С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства. — Харків: Вид-во ХДЕУ, 2002. — 432 с.
47. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. — 288 с.
48. Дудорин В. И. Моделирование в задачах управления производством. — М. : Статистика, 1980. — 232 с.
49. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. / Під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. — К., 2005. — 424 с.

50. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : Навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. — К. : Правова єдність, 2009. — 544 с.

51. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення / О. М. Алімов, А. І. Даниленко, В. М. Трегобчук, О. О. Веклич, В. В. Венгер / НАН України; Об'єднаний ін-т економіки. — К., 2005. — 540 с.

52. Енергетика України: економічний, політичний та стратегічний вимір. Володимир Саприкін. Центр Разумкова. Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/ukr/article.php?news_id=164

53. *Заводовська І. І.* Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсінгу. — С. 4.

54. *Зайцева А. В.* Додана вартість як результуючий фактор системи управління підприємством // Економіка: проблеми теорії та практики: 36. наук. праць. — Вип. 255: В 9 т. — Т. III. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. — С. 623—633.

55. *Зайцева А. В.* Функціональні аспекти управління доданою вартістю // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції вчених і спеціалістів «Теорія і практика підприємницької діяльності». — Сімферополь: Таврійський нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, 2009. — С. 145—147.

56. Інвестиційний менеджмент / Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. та ін. — Харків: ІНЖЕК, 2005. — 664 с.

57. *Казарновский А. С.* Организационное проектирование на предприятии. — К.: Наук. думка, 1990. — 214 с.

58. *Калініченко Л. Л.* Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2010. — № 30. — С. 107—112.

59. *Карминский А. М.* Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки, 2008. Элитариум: Центр дистанционного образования: <http://www.elitarium.ru>.

60. *Кейнс Дж. М.* Избранные результаты. — М.: Экономика.

61. *Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К.* Стратегический синергизм, 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.

62. *Кириллов Н. П.* Безопасность предпринимательской деятельности в современной России: Учеб. пособие. — М. : ООО Изд-во «Элит», 2008. — 408 с.

63. *Клейнер Г. Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. А. Тамбовцев, Р. М. Качалов / Под общ. ред. С. А. Попова. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1997. — 288 с.

64. *Кокинз Г.* Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 315 с.

65. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. — М.: Экзамен, 2001. — 576 с.; *Краснокутська Н. С.* Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.

66. Колас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции, методы: Учеб. пособие / Пер. с франц. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 576 с.
67. Контролінг: Навч. посібник / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'яно, Л. М. Приходько. — К.: КНЕУ, 2008. — 264 с.
68. Контроллінг як інструмент управління підприємством / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкін, Н. Г. Данилочкіна і др. / Под ред. Н. Г. Данилочкіної. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. — 297 с.
69. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/Horvath&Partners / Пер. с нем. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 269 с.
70. Красильникова В. А. Информационные и коммуникационные технологии в образовании: Учеб. пособие / В. А. Красильникова. — Оренбург.: ГОУ ОГУ, 2006. — 235 с.
71. Кузьмінський, В. О. Управління неприбутковою організацією. — К.: Логос, 2006. — 170 с.
72. Левин М. И. Коррупция как объект математического моделирования // Экономика и математические методы. — Т. 34. — Вып. 3. — С. 40—58.
73. Лески Ц. Аутсорсинг как долговременная стратегия // Научные и технические библиотеки. — 2004. — № 5. — С. 114—118.
74. Литюга Ю. В. Теорія інвестиційної поведінки підприємства // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 23—24 березня 2006 р. / Відп. за вип. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2006. — С. 28—30.
75. Лук'яненко Д. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: У 2 т. — Т. II // Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк. — К.: КНЕУ, 2006. — 592 с.
76. Макконнелл К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 972 с.
77. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия (организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности). — М.: Мир безопасности, 1999. — 160 с.
78. Мартюшева Л. С., Калишенко В. О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження // Сайт <http://masters/donntu.ua/2004/fem/kladchenko/library/index2.htm>
79. Мединский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для студ. вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.
80. Методологічні підходи щодо оцінки потенціалу енергоефективності виробництва в умовах діяльності підприємств гірничо-видобувної галузі / О. М. Проволоцька, М. М. Синичин // Економіка Криму. — 2010. — № 3 (32). — С. 190—193.

81. *Микитенко В. В.* Формування комплексної системи управління енергоефективністю у галузях промисловості / НАН України; Інститут економіки; Інститут реклами. — К. : ЕксОб, — 2004. — 295 с.

82. *Моїсєєнко Т. Є.* Процесний підхід до ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємств // Економіка Криму: наук.-практ. журнал. — 2010. — № 2 (31). — С. 202—207.

83. *Моїсєєнко Т. Є.* Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств: теоретичні аспекти // Інвестиції: практика та досвід. Наук.-практ. журн. — 2010. — № 18. — С. 16—19.

84. *Найкова С. П., Сметана К. К.* Инвестиционные ресурсы промышленных предприятий. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 296 с.

85. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. — Стат. збірник. Держкомстат України, 2009.

86. *Науменко В. І., Панасюк Б. Я.* Впровадження методів прогнозування і планування в умовах ринкової економіки. — К. : Глобус, 1995. — 198 с.

87. *Олексюк О. І.* Економіка результативності діяльності підприємства. — К.: КНЕУ, 2008. — 362 с.

88. Організаційно-економічний механізм енергозбереження в промисловості. / Т. В. Сердюк. Вінницьк. нац. техн. ун-т. — Вінниця: Універсум-Вінниця, 2005. — 153 с.

89. *Орчаков О. А.* Теория организации: Учеб. пособие. Изд. 2-е. — М.: МИЭМП, 2007. — 235 с.

90. Основы энергосбережения: Учеб. пособие / М. В. Самойлов, В. В. Паневчик, А. Н. Ковалев. — 3-е изд., стер. — Минск : БГЭУ, 2004. — 198 с.

91. *Отенко И. П., Малярец Л. М.* Механизм управления потенциалом предприятия. — Харьков: ХГЭУ, 2003. — 220 с.

92. *Отенко И. П.* Методологические основы управления потенциалом предприятия. — Харьков: ХНЭУ, 2004. — 216 с.

93. *Петухов Р. М.* Оценка эффективности промышленного производства: Методы и показатели. — М.: Экономика, 1990. — 315 с.

94. *Попов Е. В.* Рыночный потенциал предприятия — М.: ЗАО «Экономика», 2002. — 560 с.

95. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 715 с.

96. *Портер М.* Конкуренция. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2000; *Портер М.* Международная конкуренция. — М.: 2007.

97. *Прахлад К., Хамел Г.* Ключевая компетенция корпорации. // Вестник С.-Петербург. ун-та. Серия «Менеджмент». — 2003. — Вып. 3.

98. Прогнозування і розробка програм / Наук.-дослід. екон. ін-т / В. Ф. Бесєдін. — К. : Наук. світ, 2000. — 468 с.

99. Ресурси інновацій: організаційний, фінансовий, адміністративний: Учеб. пособие / Д. И. Кокурин, И. П. Николаева, В. М. Шепелев, Г. Д. Ковалев. — М.: ЮНИТИ, 2003. — 318 с.

100. Рожков К. Л. Страновая и территориальная логистика. — М.: 2000.
101. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Высш. шк. менеджмента СПбГУ. — 2-е изд. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом. С.-Петербург. ун-та, 2008. — 436 с.
102. Садердинов А. А. Построение комплексных программно-технических проектов интегрированных систем организационного управления (обобщение теории и практики проектирования) / А. А. Садердинов, В. А. Трайнев. — М. : Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2001. — 287 с.
103. Самочкин В. Н., Пронин Ю. Б. и др. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. — М.: Дело, 2000. — С. 169.
104. Семенчук А. О. Реконверсійна технологія управління конкурентними перевагами // Актуальні проблеми економіки. Наук. екон. журн. — Вип. 4. — К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2010. — С. 138—144.
105. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства на засадах реконверсії // Інвестиції: практика та досвід: Наук. журн. — Вип. 23. — К.: Книжкове вид-во «ТОВ ДКС-центр», 2009. — С. 57—59.
106. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред и предисл. В. И. Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс, 1979. — 528 с.
107. Система адаптации и организация сборочного производства / В. Н. Гончаров, А. М. Зинченко, С. В. Автономов, Н. В. Зинченко. — Луганск : Книжковий світ, 2002. — 136 с.
108. Слепцов С. А. Создание управленческой информационной системы // Корпоративные системы. — 2003. — № 5. — С. 12—18.
109. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. — К. : КНТЕУ, 2004.
110. Соколова О. Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств // Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Sokolova_207.htm.
111. Соловьев В. С. Организационное проектирование систем управления : Учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 2002. — 136 с.
112. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства: Учеб. пособие / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов — К. : Изд-во Европ. ун-та, 2004. — 357 с.
113. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: Академвидав, 2006. — 464 с.; Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с.

114. Стратегии, которые работают : Подход BCG : Пер. с англ. / Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. / Под. общ. ред. И. В. Лазуновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 496 с.

115. Суслов О. П., Вишневська В. А. Програмно-цільове управління: аспекти моделювання / О. П. Суслов. — К. : Знання, 1998. — 115 с.

116. Сучасний тлумачний словник української мови: 65 000 слів / За заг. ред. В. В. Дубчинського.

117. Татаренко Н. О., Поручник А. М. Теорії інвестицій: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 160 с.

118. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая» экономика, рынки ноу-хау и нематериальные активы // Рос. журн. менеджмента. — 2004.

119. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. // Вест. С.-Петербург. ун-та. Серия «Менеджмент». — 2003. — Вып. 4.

120. Ткачева С. В. Модели управления инновационным процессом: эволюционный подход; Ткачева С. В., Науменко Е. О. Новая экономика и российские реалии: Межвуз. сб. науч. трудов / Под общ. ред. Ю. К. Перского; Перм. гос. ун-т. — Пермь, 2005. — С. 106—115.

121. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу. — М. : Вільямс, 2007. — 928 с.

122. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / Науч. ред. и вступ. статья В. С. Катькало / Пер. с англ. Ю. Е. Благова, В. С. Катькало, Д. С. Славнова, Ю. В. Федотова, Н. Н. Цытович. — СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.

123. Уорд К. Стратегический управленческий учет. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.

124. Управление затратами : Стратегическое руководство / Дэвид П. Дойл / Пер. с англ. И. В. Козырь и Н. С. Сологуб. — М.: Волтерс Клувер, 2006. — 264 с.

125. Управление знаниями в инновационной экономике: Учебник / Под. ред. Б. З. Мильнера. — М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2009. — 599 с.

126. Управление энергетическими ресурсами на предприятии / И. Б. Швец, О. В. Захарова. — Донецк : Ин-т экон. пром-сти НАНУ, 2002. — 184 с.

127. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с.

128. Федотов В. Н. Методы управления машиностроительным предприятием (объединением) / В. Н. Федотов, Л. А. Базилевич. — Л. : Машиностроение, 1983. — 215 с.

129. Фуруборн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Пер. с

англ. под ред. В.С. Катькало, Н. П. Дроздовой. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербург. гос. ун-та, 2005. — С. 459.

130. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. — СПб.: Изд-во С.-Петербург ун-та, 1997. — 420 с.

131. *Хаустова К. М.* Теоретичні засади оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства у контексті стратегічного підходу // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19. — С. 299—304.

132. *Холл Ричард Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

133. *Хоуп Дж., Фрейзер Р.* За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. — 272 с.

134. *Чубукова О. Ю.* Економіка інформації. Навч. посібник. — К.: Нора-прінт, 2006. — 254 с.

135. *Чухрай Н.* Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. — Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. — 316 с.

136. *Шарый Л. Д.* Безопасность предпринимательской деятельности: Учебник / Л. Д. Шарый, В. М. Родачин, А. П. Сошников / Под общ. ред. Л. Д. Шарого. — М.: Изд-во «ВК», 2005. — 480 с.

137. *Шеер Август-Вильгельм.* Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Пер. з англ. — М.: Весть-МетаТехнология, 2000. — 182 с.

138. *Ширенбек Х.* Економіка підприємства: Посібник для ВУЗів. 15-е вид. / Пер. з нім.; Під ред. І. П. Бойко та ін. — СПб.: Пітер, 2005. — 848 с.

139. *Шумпетер Й.* История экономического анализа. — В 3-х т. — СПб.: Высш. шк. экономики. — 2004.

140. *Экономика знаний* / Отв. ред. В. П. Колесов. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 432 с.

141. *Экономические подходы к эффективному использованию энергетических ресурсов* / А. И. Амоша, В. Г. Федоренко, Н. Г. Белопольский, Д. К. Турченко. // Економіка та держава. — 2008. — № 1. — С. 4—7.

142. *Ярочкин В. И.* Система безопасности фирмы. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Ось-89, 2003. — 352 с.

143. *Andrejko L.* Value-added assessment: a view from a practitioner // Journal of Educational and Behavioral Statistics. — 2004. — P. 7—9.

144. *Barney J. B.* Firm resources and sustainable competitive advantage // Journal of Management, 1991. — № 17.

145. *Canadian Cement Industry Energy Benchmarking. Summary Report.* Canadian Industry Program for Energy Conservation. Cement Association of Canada, Ottawa, 2009, 48 pp.

146. *Carpenter M.* Principles of Management / M. Carpenter, T. Bauer, B. Erdogan. — NY: Flat World Knowledge, 2009. — 550 p.

147. *Deyr J. H., Singh H.* The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review 23 (4). — 1998.

148. Energy Efficiency Potential Study. Final Report. KEMA Inc., Oakland, California, 2005, 181 pp.
149. Expert Group on Energy Efficiency, 2007: Realizing the Potential of Energy Efficiency: Targets, Policies and Measures for G8 Countries. United Nations Foundation, Washington, DC, 72 pp.
150. *Fingar P.* Business Process Management: The third wave / H. Smith, P. Fingar — Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003. — 311 p.
151. *Galbraith J. R.* Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process; 1 edition. — Jossey-Bass, 2005, 208 p.
152. *Hamel, G., Prahalad C. K.* Strategic intent. Harvard Business Review, Vol. 67, No. 3, pp. 63—76.
153. Industrial Model Building. Louis Gary Lamit and Engineering Model Associates, Inc. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.
154. *Kaliski B.* Social Responsibility and Organizational Ethics // Encyclopedia of Business and Finance. — NY: Macmillan Reference, 2001. — Vol. 1. — P. 245—263.
155. *Kaplinsky R. A.* Handbook for Value Chain Research / R. Kaplinsky, M. Morris— 2002. — 109 p.
156. *Klückman J.* 10 Steps to Business-Driven SOA / Saarbrücken: IDS Scheer, 2007. — 10 p.
157. *M.de Saint-Martin.* L'espace de la noblesse / Paris: Metailie, 1993, Collection Legons des choses.
158. *Malinverno P.* SOA and BPM Are Better Together / P. Malinverno, J. B. Hill. — Stamford: Gartner, 2007. — 11 p.
159. *Mikolaj A. Fiksiński, Sakyi O. B. Amoa, Sicco C. Santema, Wouter W. A. Beelaerts van Blokland* «Lean value creation metrics for networked organisations» // Aerospace Management and Operations Faculty of Aerospace Engineering Delft University of Technology, 2008.
160. *Moore G. A.* Living on the Fault Line, Revised Edition: Managing for Shareholder Value in Any Economy; 1st edition. — New York: HarperBusiness, 2002, 304 p.
161. *Noel J.* BPM and SOA: Better Together [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www-05.ibm.com/hu/news/events/2007/akademia/pdf/SOA-BPM.pdf>
162. *Penrose E.* The Theory of the Growth of the Firm. — Oxford: Oxford University Press, 1995.
163. *Powell W. W.* Neither market nor hierarchy: Network forms of organizing. IN B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior: 295-336. Greenwich, CT: JAI. 1990.
164. *Samuelson P. A.* Economics / P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus. — [18 ed.]. —Columbus: McGraw-Hill, 2004. — 800 p.
165. *Schneider W.* The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work; 1 edition. — McGraw-Hill Companies, 1999, 173 p.

166. *Strack R. Ravetm.* Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital / R. Strack, U. Villis // *European Management Journal*. — Vol. 20. — [is. 2]. — № 2, 2002. — 287 p. — (The Boston Consulting Group).

167. *Tanzi V.* Corruption Around the World, Causes, Consequences, Scope and Cures, *IMF Staff Papers*, v. 45, № 4, 559—594.

168. *Teece D. J.* Dynamic capabilities. In: Lazonic W. (ed.) *The Intellectual Encyclopedia of Business and Management*. Tomas Learning Publishers: London; 1497—1512. 2002.

169. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* / [edited by A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and others]. — Oxford, NY: Oxford University Press, 2008. — 678 p.

170. *Value Added Scoreboard 2008: The top 800 UK and 750 European companies by value added: [Электронный ресурс]* // Department of Trade and Industry, UK. — 2008. — Vol. 1 of 2. — P. 126. — Режим доступа: http://www.innovation.gov.uk/value_added/downloads/2009_ValueAdded_Analysis.pdf.

171. *Vtrdier T.* Models of political economy of growth: A short survey. *European Economic Review*, v. 38, 757—763.

Наукове видання

**ФЕДОНІН Олексій Сергійович
ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна
ЛАВРЕНЕНКО Валентина Віталіївна та ін.**

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Монографія

*Редактор Л. Кучеренко
Художник обкладинки Т. Зябліцева
Коректор Л. Гримальська
Верстка М. Віннік*

Підписано до друку 23.12.11. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 15,34.
Обл.-вид. арк. 17,46. Наклад 300 пр. Зам. № 11-4160

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток