МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

**Г. О. ШВИДАНЕНКО,
К. С. БОЙЧЕНКО**

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНІ НАМІРИ, РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Колективна монографія

1906 КНЕУ
КИЇВ 2015

УДК 658.1+005.93
ББК 65.291
Ш 35

Рецензенти:

Г. М. Тарасюк, д-р. екон. наук, проф.
(Житомирський державний технологічний університет)

А. М. Ткаченко, д-р. екон. наук, проф.
(ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»)

І. Л. Петрова, д-р. екон. наук, проф.
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»)

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол від 26.12.13 № 5

Швиданенко Г. О.

Ш 35 Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс] : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. — К. : КНЕУ, 2015 — 231, [1] с.

ISBN 978–966–926–005–5

Монографію присвячено дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито сучасні теорії, різновиди, технології та моделі розвитку компаній. Розглянуто особливості впливу процесів інтелектуалізації, формування соціальної відповідальності, інформаційного та ресурсного забезпечення на розвиток підприємств. Докладно висвітлено сутність та особливості ефективного розвитку суб'єктів господарювання на основі формування й досягнення стратегічних намірів за допомогою ризик-навігатора. Особливу увагу приділено діагностиці результативності розвитку підприємств у процесі досягнення встановлених стратегічних намірів, збільшення вартості й генерування цінності для всіх зацікавлених сторін.

Для студентів, слухачів програм економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів, наукових працівників. Видання може бути корисним для фахівців, які цікавляться проблемами розвитку компаній.

УДК 658.1+005.93
ББК 65.291

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

© Г. О. Швиданенко,
К. С. Бойченко, 2015
© КНЕУ, 2015

ISBN 978–966–926–005–5

Зміст

Вступ 5

Розділ 1. ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 8

1.1. Розвиток підприємства: сутність, критерії, технологія та моделі 8
1.2. Інформаційне забезпечення планування розвитку компанії 25
1.3. Інтелектуалізація процесу розвитку суб'єкта господарювання 38
1.4.Тенденції та перспективи розвитку вітчизняних підприємств (за матеріалами дослідження підприємств харчової промисловості) 44

Розділ 2. СТРАТЕГІЧНІ НАМІРИ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ ОБГРУНТУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ 58

2.1. Генезис, складові та класифікаційна архітектоніка стратегічних намірів підприємства 58
2.2. Бізнес-проектування стратегічних намірів суб'єкта господарювання 69
2.3. Віртуальне підприємство як форма стратегічного розвитку компанії 79
2.4. Основні детермінанти успішного запровадження концепції стратегічних намірів у вітчизняних компаніях (за матеріалами підприємств харчової промисловості України) . . . 90

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ НАМІРІВ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ 103

3.1. Стратегічні ризики компанії: ідентифікація та діагностування 103

3.2. Розробка ризик-навігатора стратегічних намірів підприємства 116
3.3. Ресурсне забезпечення реалізації стратегічних намірів суб'єкта господарювання з урахуванням рівня ризику (за матеріалами підприємств харчової промисловості Київського регіону). 130
3.4. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор генерування цінності для стейкхолдерів. 145

Розділ 4. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ 157

4.1. Інтелектуально-інноваційний контент розвитку підприємства 157
4.2. Оцінювання ефективності досягнення стратегічних намірів суб'єкта господарювання 167
4.3. Конкурентна діагностика зовнішнього середовища функціонування з метою стратегічного розвитку компанії 176
4.4. Особливості формування системи індикаторів ефективності розвитку підприємства 189

Висновки 213

Література 217

Вступ

Світовий досвід підтверджує тезу про те, що динамічний розвиток ринку товарів і послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції зумовлюють об'єктивну потребу пошуку нових інструментів і методів підвищення результативності діяльності компаній. У сучасних умовах економічного господарювання на перший план висуваються завдання результативного функціонування підприємства та його здатності протистояти несприятливим ситуаціям у процесі розвитку. У цьому зв'язку великого значення набуває потреба підприємств у ефективному розвитку, що базується на обґрунтованих управлінських рішеннях і функціональних технологіях менеджменту, які б вирізнялися результативністю, гнучкістю, інноваційністю, а також мали довгостроковий характер. Тому підвищення актуальність глибокого наукового дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів категорії «розвиток підприємства» з урахуванням надбань сучасних теорій.

Враховуючи складність завдань управління ефективним розвитком суб'єкта господарювання як процесу цілеспрямованих якісних перетворень, що визначають позитивну динаміку показників його діяльності, виникає потреба у розробці та використанні науково обґрунтованих сучасних технологій менеджменту, а також механізмів, що мотивують розвиток у довгостроковій перспективі, враховуючи стратегічні наміри й ризики зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

Виникнення об'єктивної необхідності дослідження розвитку підприємств можна аргументувати таким:

по-перше, економічна діяльність більшості вітчизняних компаній не забезпечує результативність діяльності;

по-друге, не повністю подолані структурні та інституційні бар'єри в економіці;

по-третє, має місце значне технологічне відставання від розвинених країн і нових економік, що розвиваються;

по-четверте, низький рівень сприйняття промисловими компаніями інтелектуально-інноваційної моделі розвитку;

по-п'яте, практично відсутні системність і послідовність проведення загальнодержавної політики, спрямованої на забезпечення ефективного розвитку підприємств.

Проблематика економічної ефективності як домінуючої парадигми розвитку підприємств стає одним з важливих наукових напрямів у сучасній економічній науці. Синтезуючи досягнення ряду суміжних галузей науки та інтегруючи їх концептуальні положення, розвиток даного наукового напряму покликаний дати відповіді не лише на виклики кризових явищ, ризиків і загрозливих подій, а й визначити орієнтири стратегічного розвитку економіки загалом та її первинної ланки — підприємств.

Проблемам розвитку підприємств присвячені наукові дослідження таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Альберт, М.В. Афанасьєв, В.А. Верба, О.Л. Гапоненко, Г. Дейлі, С.П. Дунда, Г.А. Какуніна, Е.М. Коротков, В.І. Кифяк, О.Д. Коршунова, М.Х. Мескон, Т.Б. Надтока, О.П. Пакрухин, О.П. Пащенко, В.С. Пономаренко, Ю.А. Плугіна, Р.О. Побережний, Ю.С. Погорєлов, О.І. Пушкар, О.В. Раєвнєва, Г.М. Тарасюк, В.М. Тридід, Ф. Хедоури, Ф.І. Хміль, А.В. Черних та ін. Разом з тим, проблемні питання, пов'язані зі стратегічним управлінням розвитком суб'єкта господарювання в умовах невизначеності, вивчені фрагментарно та потребують подальшого дослідження.

Це стосується також питань ідентифікації, попередження і локалізації потенційних загроз втрати чи зниження рівня економічної ефективності, узагальнення базових положень формування стратегічних намірів, розробки комплексу дій з метою підвищення рівня інтелектуалізації, ресурсного та інформаційного забезпечення, а також запровадження соціальної відповідальності з урахуванням довгострокової стратегічної мети діяльності компанії. Запропоновані методичні підходи, інструменти забезпечення ефективного розвитку не дозволяють комплексно та системно здійснити управління потенціалом вітчизняних підприємств за виникнення кризових явищ в економіці. Усе це зумовило мету і завдання даного дослідження.

Головною метою монографії є розкриття сутності та проблем розвитку підприємств, визначення нової парадигми ефективного розвитку компаній на основі встановлення стратегічних намірів через призму ризиків, а також виокремлення нових підходів і пріоритетів діагностики розвитку суб'єктів господарювання. Са-

ме цій меті підпорядкована загальна логіка та структура монографії, в якій встановлено та вирішено такі завдання:

— з'ясовано сутність, критерії, технології, моделі, тенденції та перспективи розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання;

— охарактеризовано концептуальні засади стратегічних намірів як складової процесу обґрунтування довгострокового розвитку суб'єктів господарювання та визначено основні детермінанти їх досягнення на вітчизняних компаніях;

— розглянуто стратегічний ризик-менеджмент намірів підприємства у процесі управління розвитком за допомогою ризик-навігатора;

— визначено інтелектуально-інноваційний контент ефективного розвитку компанії з метою виокремлення ключових підходів до діагностики результатів розвитку підприємства в процесі досягнення стратегічних намірів.

Об'єктом дослідження є процеси регулювання та забезпечення ефективного розвитку суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є науково-методичні та прикладні аспекти обґрунтування і використання технологій, механізмів та інструментів управління розвитком підприємств.

Теоретико-методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, що розкривають зміст феномену ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Особливе значення для формування теоретико-методологічної бази дослідження мали праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій і симпозіумів, результати наукових досліджень з проблем розробки нової парадигми розвитку суб'єктів господарювання.

Розділ 1

ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Розвиток підприємства: сутність, критерії, технологія та моделі

Сучасні умови діяльності багатьох підприємств характеризуються наявністю високого рівня жорсткої конкуренції, динамічністю ринкової кон'юнктури, суттєвими змінами у макросередовищі, які представлені тенденціями нуково-технічного прогресу, швидким застаріванням знань, виникненням нових сфер економіки, змінами способу виробництва — переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки тощо [141].

Традиційні методи управління промисловим підприємством недостатньо ефективні у швидкозмінному конкурентному бізнес-середовищі. Для компанії, яка функціонує в умовах зростаючої невизначеності й динамічності зовнішнього середовища, одним з основних чинників формування конкурентних переваг є ефективний розвиток. У зв'язку з цим управління розвитком — важлива умова ефективності життєдіяльності вітчизняних підприємств. Тому одним з актуальних питань економічних досліджень є пошук шляхів забезпечення відповідного новим умовам господарювання процесу управління ефективним розвитком вітчизняних компаній.

У XX ст. поняття розвитку знайшло значне відображення в економічній науці: на макрорівні — у контексті економічного зростання в працях Дж. М. Кейнса, Дж. Міда, У. Ростоу [68, 130, 182,]; на мікрорівні — в контексті організаційної екології М. Ханнана, Г. Керрола, Дж. Фрімена [194, 201] та еволюційної економіки Р. Нельсона і С. Уінтера [121].

Дослідження проблем розвитку й управління розвитком підприємств здійснювали такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О.Л. Гапоненко [31], О.І. Кузьмін [93], Г.А. Какуніна [136], Е.М. Коротков [84], В.І. Кифяк [129], Т.Б. Надтока [117], А.П. Пакрухин [31], О.П. Пащенко [129], Р.О. Побережний [137], Ю.С. Погорєлов [140], О.В. Раєвнєва [149] та ін. Такі автори, як А.В. Черних, Ф.І. Хміль, О.Д. Коршунова, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар,

В.М. Тридід, у своїх працях розглядають поняття сталого розвитку, керованого розвитку, організаційного розвитку тощо.

Проблемам сталого розвитку присвячені наукові дослідження В. Гейця [32], В. Герасимчука [34], О. Єфремова [51], Л. Корнійчука [82; 83], Н. Кирич [70; 71], Л. Мельника [104], О. Шубравської [189], В. Пономаренка [145] та інших учених. Серед зарубіжних дослідників теоретико-методологічним аспектам цих проблем значну увагу у своїх працях приділяли В. Данилов-Данільян [41], Г. Дейлі [42], О. Зеткіна [55], О. Кузнєцов [91], Т. Сухорукова [164].

Аналіз результатів досліджень науковців показує, що, незважаючи на їхню високу наукову і практичну цінність, існує потреба в системному та комплексному вивченні проблем управління ефективним розвитком підприємства.

В економічній теорії існує чимало підходів до трактування поняття «розвиток підприємства». Відсутність єдиного універсального підходу, а також суперечливість між деякими його визначеннями зумовлюють потребу проведення ґрунтовнішого аналізу даного поняття з метою створення несуперечливого теоретичного підґрунтя для практики ведення господарської діяльності підприємств [148].

Дослідження наявних визначень поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі (табл. 1.1) дозволяють виокремити два аспекти його трактування: у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Науковці Н.П. Масленікова, О.О. Бєляєв, Е.М. Коротков, Е.А. Смирнов, М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика виокремлюють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, а революційна — стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виокремлюють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний роз-

виток — зміна якості системи від нижчого до вищого рівня. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик.

Таблиця 1.1

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»

Автори [джерело]	Визначення
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [117]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним
Ю.А. Плугіна [136, с. 194]	Якісні перетворення в діяльності підприємства за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій
Р.О. Побережний [137, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність
М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [7, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи зумовлена як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), за яких формуються нові властивості системи
Е.М. Коротков [84, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
О.В. Раєвнєва [149, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування
С.П. Дунда [49]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища

Закінчення табл. 1.1

Автори [джерело]	Визначення
О.Є. Кузьмін [93, с. 36]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності
Ю.С. Погорєлов [141, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує спроможність протидіяти його негативним впливам
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [106]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації
В.О. Василенко [23, с. 101]	Це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною й охопленням криз
О.А. Єрохина [90, с. 98]	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи
О.В Шубравська [189, с. 37]	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик
В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим [146, с. 62]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування
В. Кифяк [73, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже наявного, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. Також виокремлюють екзогенний розвиток, тобто несправ-

жній, зумовлений тільки ззовні, навколишнім світом, та ендогенний, тобто спричинений дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого підприємства, що розвивається.

Л.Д. Забродська розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, який відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, який відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток, який є спрямуванням ресурсів з метою забезпечення максимальної конкурентоспроможності протягом максимально тривалого періоду часу [52, с. 42].

М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика виділяють три головні напрями розвитку:

по-перше, збільшення масштабів споживання економічних ресурсів — кількісний аспект;

по-друге, зміни в складі елементів та їх комбінацій — структурний аспект;

по-третє, зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їх індивідуальній та інтегральній корисності — якісний аспект [7, с. 27].

Структуру економічного розвитку формує розвиток усіх його елементів: розвиток економічної системи, розвиток галузі, розвиток підприємства, розвиток людського, фінансового та майнового капіталу, розвиток інноваційних та інвестиційних процесів тощо. В. Кифяк узагальнив і систематизував підходи до трактування розвитку підприємства (рис. 1.1).

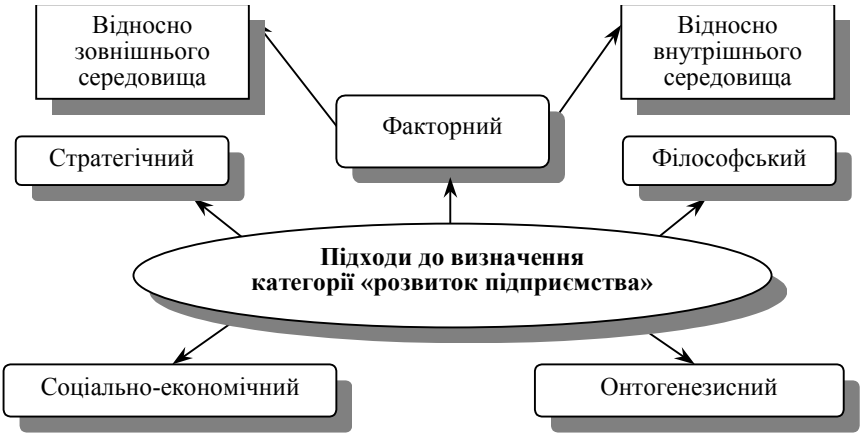


Рис. 1.1. Підходи до визначення категорії «розвиток підприємств» [73, с. 191]

За результатами проведеного аналізу поглядів щодо визначення сутності розвитку підприємства можна виокремити елементи, або складові, визначення поняття «розвиток підприємства» (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Основні ознаки процесу «розвиток підприємства» [141]

Передусім розвиток передбачає наявність кількісних та якісних змін, які ведуть до певного поліпшення. Безумовно, поліпшення є відносною характеристикою і для виявлення або підтвердження наявності розвитку вимагає певної конкретизації,

але для визначення поняття розвитку можна обмежитися лише визнанням такого поліпшення. Розвиток підприємства має процесний характер, тобто є розподіленим у часі, причому розвитку, як процесу, властива довготривалість, зважаючи на певну інерційність підприємства як об'єкта розвитку та наявність часового лагу між імпульсом розвитку й відповідними йому змінами. Слід зазначити, що розподіленість у часі та довготривалість аксіоматично не приводять до визнання властивості поняттю розвитку підприємства таких складових, як безперервність або постійність. Адже розвиток підприємства принципово може бути непостійним, тобто таким, що не обов'язково присутній у кожний момент часу існування підприємства. Умова можливості відсутності існування розвитку у кожний момент часу існування підприємства дозволяє стверджувати, що розвиток не обов'язково буде безперервним. Тобто безперервність і постійність розвитку й умови його визнання таким потребують більш докладних досліджень.

За своїм змістом розвиток підприємства, як випливає з аналізу наведених поглядів, є сукупністю процесів, які сумарно зумовлюють збільшення потенціалу підприємства. Явними формами прояву таких процесів є кількісні й якісні зміни, адаптація до зовнішнього середовища компанії та внутрішня інтеграція підприємства. Нарешті результативний прояв розвитку для підприємства полягає в реалізації кількісних і якісних змін, збільшенні потенціалу підприємства, забезпеченні його спроможності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та підвищенні життєздатності підприємства.

Оскільки категорія розвитку є досить складною, причому як на загальнонауковому рівні, так і у сфері економіки, можна вважати доцільним розгляд критеріїв систематизації розвитку та його різноманітних типів. Типологію розвитку підприємства пропонується здійснювати за двома групами критеріїв. Перша група критеріїв належить до розвитку взагалі — як міжнаукового, філософського і навіть загальнонаукового поняття. І тому такі критерії вважаються загальнонауковими. Дана група критеріїв є достатньою мірою розробленою. Друга група критеріїв належить саме до підприємства як об'єкта розвитку. Більш комплексну класифікацію видових проявів «розвитку» на рівні підприємства наведено в табл. 1.2 [14, с. 6–7].

Таблиця 1.2

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ознака	Вид розвитку
1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ загальнокорпоративний; ✓ внутрішньокорпоративний (локальний)
2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ прогресивний; ✓ регресивний
3. Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства:	✓ організаційний; ✓ техніко-технологічний; ✓ соціальний; ✓ економічний
4. Залежно від характеру змін	✓ спрямований; ✓ циклічний; ✓ спіральний
5. Залежно від типу тренду	✓ лінійний; ✓ нелінійний
6. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ рівномірний (еволюційний); ✓ нерівномірний (революційний)
7. За природою ключового критерію	✓ абсолютний; ✓ відносний
8. Залежно від рівня невизначеності процесів	✓ прогнозований (достовірний); ✓ випадковий
9. Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ екстенсивний (кількісний); ✓ інтенсивний (якісний)
10. Залежно від можливості управління змінами	✓ керований; ✓ спонтанний
11. Залежно від корпоративної стратегії	✓ адаптивний; ✓ реактивний; ✓ випереджальний (превентивний)
12. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ елементний; ✓ інтегральний; ✓ системний
13. Залежно від мети змін	✓ простий; ✓ розширений

Зауважимо, що класифікуючи види розвитку на рівні підприємства потрібно враховувати середовище його функціонування та часовий аспект виникнення розвитку. У зв'язку з цим класифікацію запропоновано доповнити типами проявів розвитку на рівні підприємства (рис. 1.3).

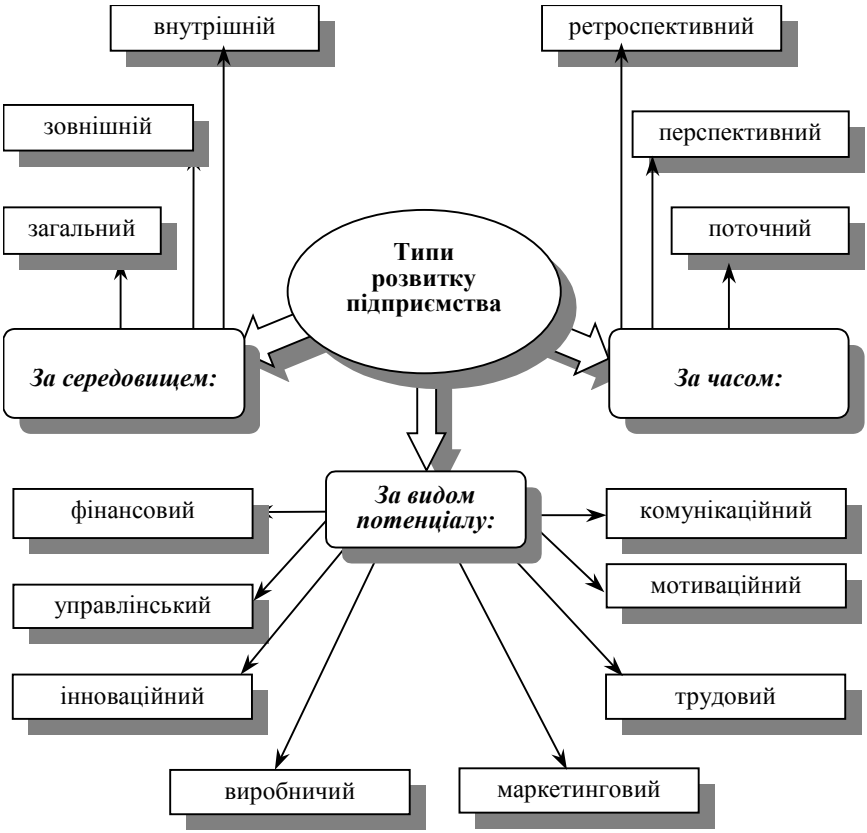


Рис. 1.3. Класифікація типів розвитку підприємства [54]

Вирішення завдань забезпечення ефективного розвитку підприємств потребує періодичного коригування методів управління, які безпосередньо впливають на результативність діяльності компаній.

На рис. 1.4 наведено концептуальні засади ефективного розвитку вітчизняних підприємств.

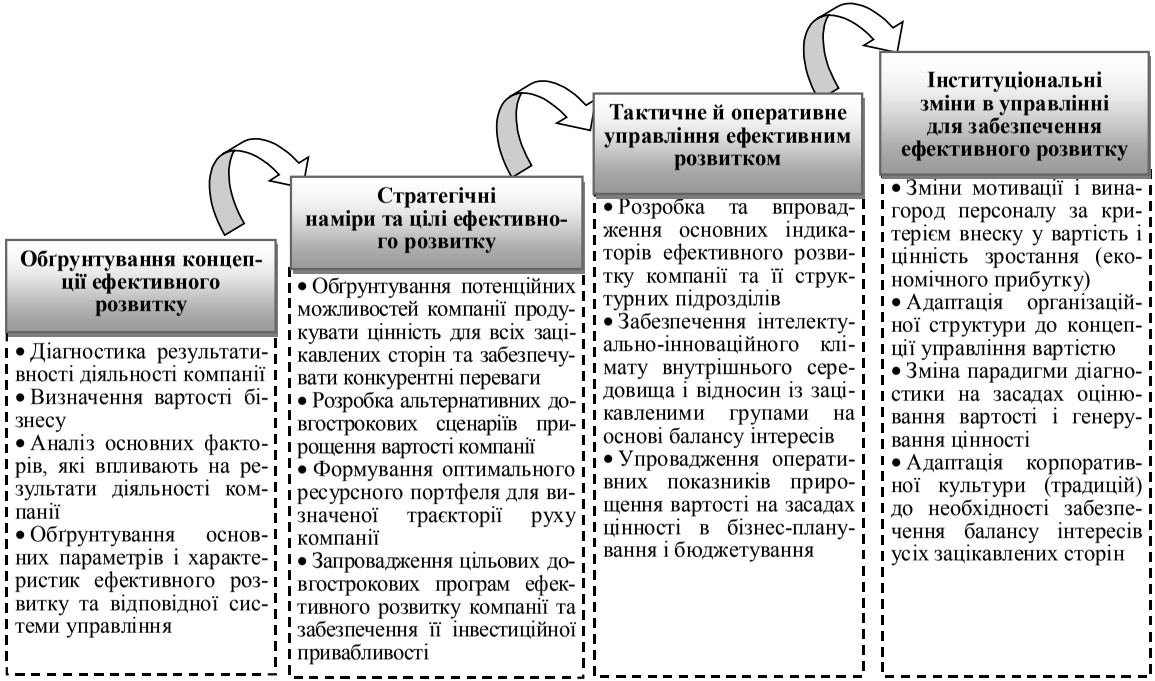


Рис. 1.4. Концептуальні засади ефективного розвитку вітчизняних підприємств

Сьогодні сучасний стан економічного управління щодо ефективного розвитку підприємства характеризується низкою особливостей:

1. Розвиток підприємства проявляється як слабоструктурований (неформалізований) процес, який залежить від багатьох формальних і неформальних чинників. При цьому відсутні нормативи, на основі яких можна було б отримати висновок про їх вплив на розвиток підприємства.

2. До початку формування механізму управління ефективним розвитком підприємства практично відсутня систематизована інформація про його виробничу діяльність і вплив зовнішнього середовища функціонування.

3. Завдання, що мають бути вирішені за допомогою механізму управління ефективним розвитком, не встановлені або сформульовані в поняттях, не пов'язаних із цією проблемою.

4. Механізм управління ефективним розвитком підприємства формується в умовах браку матеріальних і фінансових ресурсів упродовж коротких проміжків часу.

5. Упровадження механізму управління ефективним розвитком підприємства відбувається без проведення попередніх науково-дослідних робіт.

Результати виконаних досліджень дозволяють запропонувати таку логічну схему розроблення методів управління ефективним розвитком підприємства: проведення декомпозиції управління розвитком підприємства на об'єкти управління та керуючу систему; запровадження методів якісного та кількісного аналізу результатів управління ефективним розвитком з одночасним обмеженням кількості визначених показників.

Отже, механізм управління ефективним розвитком підприємства має включати такі елементи:

1) оцінювання бізнес-процесів підприємства щодо його ефективного розвитку;

2) вибір стратегічного напряму ефективного розвитку підприємства;

3) визначення додаткових тактичних пріоритетів ефективного розвитку;

4) оцінювання стратегічного й тактичного напрямів розвитку за критерієм його результативності;

5) розроблення плану заходів щодо вдосконалення механізму управління ефективним розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Концептуальну схему управління ефективним розвитком підприємства подано на рис. 1.5.

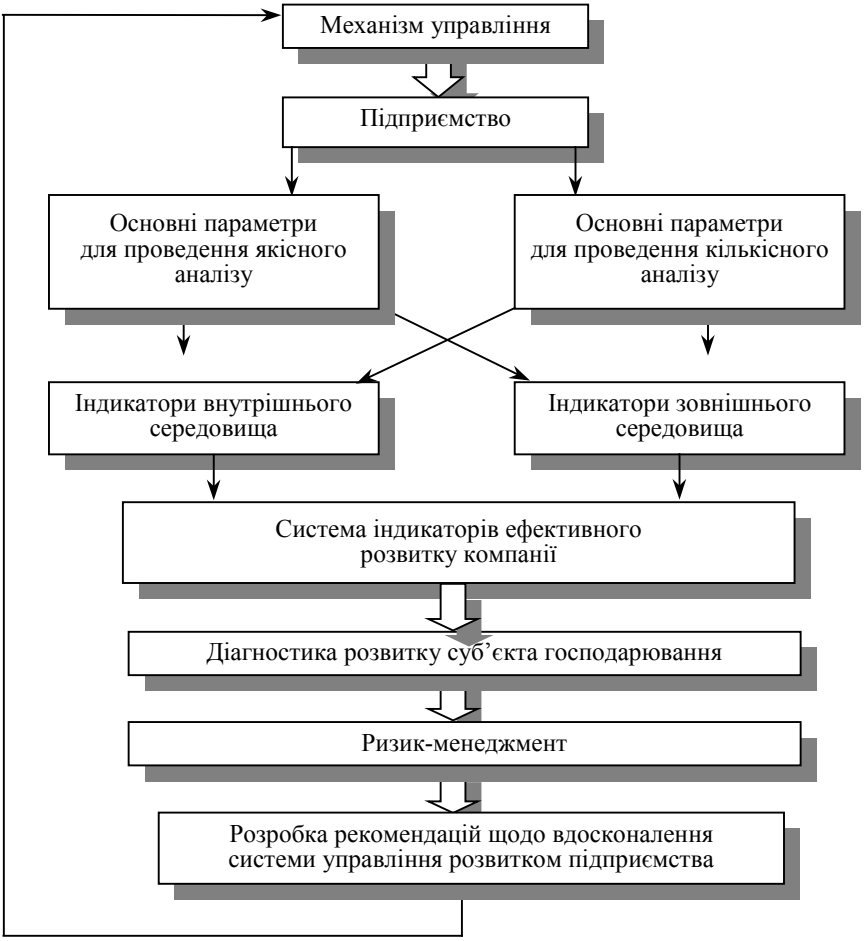


Рис. 1.5. Схема управління ефективним розвитком

Однією з проблем управління ефективним розвитком є значна кількість показників, які необхідно враховувати в процесі його дослідження. Тому потрібно, насамперед, встановити загальну множину показників, відповідних діяльності підприємства і зовнішнього впливу на нього, а згодом доцільно визначити найвпли-

вовіші показники. Практичний досвід показує, що потрібно розробити систему показників результативності діяльності компанії.

Розробку рекомендацій щодо ефективного розвитку підприємства запропоновано обґрунтовувати на основі двох ступенів деталізації. На першому ступені деталізації (наближеному) для ефективного розвитку достатньо якісних рекомендацій, які випливають зі значень показників розвитку підприємства. Під час більш конкретизованої деталізації необхідно враховувати кількісні характеристики.

Оскільки зміни зовнішнього середовища відбуваються постійно, їх швидкість і важкопрогнозованість зростають — адаптивних процесів стає недостатньо для підтримки підприємством конкурентоспроможності хоча б у середньостроковій перспективі. Для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем підприємству необхідний розвиток, тобто незворотні, позитивні якісні перетворення, які забезпечать ефективну реалізацію наявних бізнес-функцій або отримання нових бізнес-функцій і структурних співвідношень. На етапі, коли можливості ефективних якісних перетворень у межах обраних стратегічних орієнтирів будуть вичерпані, перед підприємством постане потреба радикальної трансформації або принципового оновлення, тобто повної зміни генеральної стратегії. По-друге, високодинамічне бізнес-середовище вимагає не тільки постійної адаптації до нових умов функціонування, а й упереджувальної реакції на зміни цих умов. Така реакція має враховувати середньострокові часові горизонти, тобто можливість підтримки наявних генеральних стратегічних орієнтирів, а також обґрунтування шляхів можливої радикальної трансформації (оновлення) в довгостроковій перспективі. Отже, ключовими ознаками стратегічних змін стають їх перманентний характер і векторна спрямованість, що проявляється у постійному ініціюванні та запровадженні перетворень. По-третє, хоча стратегічні зміни є основою не тільки процесів розвитку, а й адаптації і радикальної трансформації, домінантним фокусом стратегічних змін слід вважати забезпечення ефективного розвитку підприємства. На основі вищевказаного пропонується обґрунтування мети (фокусу) стратегічних змін на підприємстві залежно від часового критерію їх ефективності, рівня проактивності та глибини перетворень. На наш погляд, процеси функціонування й розвитку компаній потребують додаткової структуризації для уточнення можливих напрямів стратегічних змін (рис. 1.6).

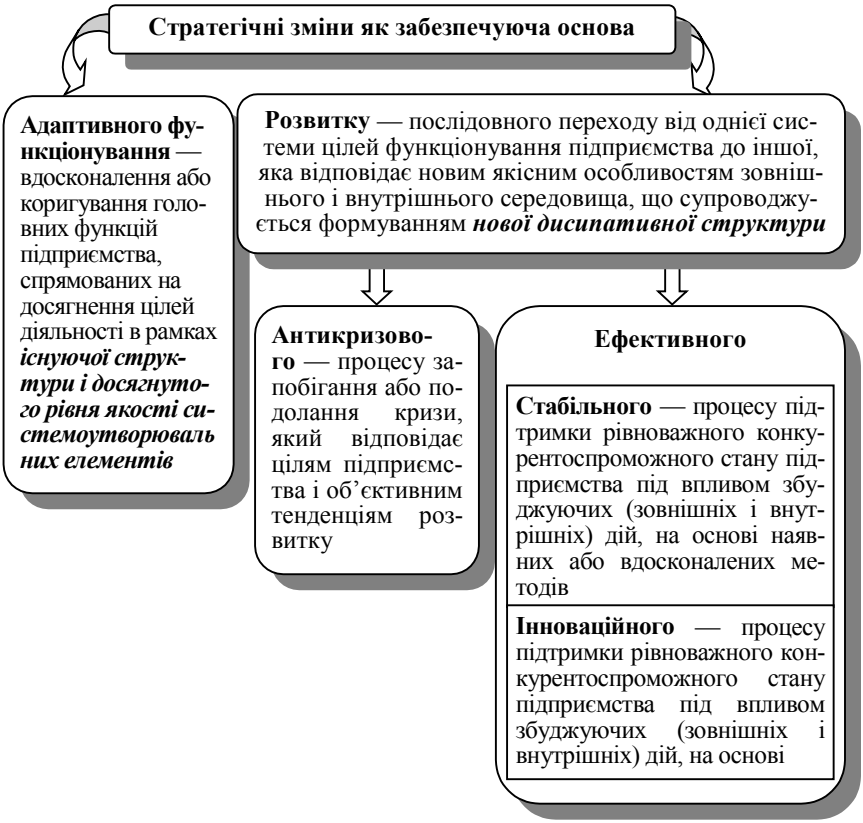


Рис. 1.6. Визначення напрямів функціонування та розвитку підприємства, забезпечуючою основою яких є стратегічні зміни [40]

Отже, стратегічні зміни мають спрямовуватися й виступати основою усіх можливих напрямів розвитку підприємства: від антикризового до інноваційного, а також сприяти адаптивному функціонуванню компанії.

У структурі стратегічного управління організаційним розвитком промислового підприємства вирізняють такі моделі: структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, конфліктна, селекційна. Критерії класифікації зазначених моделей та акцентовані на таких факторах розвитку підприємства: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, структура підприємства [104].

За чинниками змін усі моделі було розподілено на ендогенні, екзогенні та змішані. За логікою програмування змін їх було роз-

поділено на балансові (принцип забезпечення рівноваги середовища або підтримки рівноваги усередині компанії); конфліктні; змішані, що визнають обидва механізми рівноправними.

За механізмом, що визначає логіку процесу, вони розмежовані на раціонально сплановані (навмисно викликані й реалізовані активним суб'єктом і є підсумком реалізації певного проекту або плану); спонтанні, де процес змін не зумовлений цілеспрямованою діяльністю і не пов'язаний з реалізацією певного плану, а також змішані.

За впливом попереднього розвитку на логіку структурних змін моделі розвитку підприємства розподілено на волюнтаристські, що заперечують або ігнорують вплив попереднього розвитку на вибір майбутніх змін у компанії, і історичні, які вважають, що попередній розвиток є фактором, який задає логіку змін; а також змішані, де обидва чинники тією чи іншою мірою наявні.

За способом реагування підприємства на джерело змін вирізняють моделі, в яких система має пасивну реакцію (адаптивні), активно впливає (активні), змішані.

За підсумком процесу змін вирізняють такі моделі: з теологічно запрограмованим підсумком, де результат змін розглядається як заданий вихідною програмою активного суб'єкта; випадкові, де підсумок розвитку не запрограмований і результат зміни описується як продукт дії безлічі факторів; змішані, де визнаються обидва фактори.

За сферою протікання моделі розвитку підприємства розподіляють на фокусні (численні моделі, де процес структурних змін описується на рівні одиничних компаній) та популяційні (де той самий процес описується на рівні організаційної популяції).

Враховуючи визначені моделі розвитку підприємства, розглянемо їх сутність у межах зазначеної класифікації.

Структурно-ситуаційна модель сформувалася в другій половині 1960-х років у рамках ситуаційного підходу, основні розробники Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон [121]. Вона є раціонально-штучною, екзогенною, балансовою, адаптивною моделлю організаційного розвитку. У рамках зазначеної моделі підприємство трактується як складна штучна система, що складається з різнорідних, відносно автономних частин, що прагнуть до балансу зі «своїми» фрагментами середовища (залежно від структурного підрозділу підприємства такими фрагментами можуть бути: ринок товарів і послуг, ринок технологій, ринок робочої сили тощо). Подібна диференційована адаптація (пасивно-раціональна адаптація частин підприємства до стану зовнішнього середови-

ща) може бути розглянута як джерело зміни форм і структури, що створює проблему інтеграції в компанії, що, своєю чергою, веде до появи нових структур. Розвиток підприємства в такому разі визначається як продукт свідомого пристосування структури до вимог зовнішнього середовища і здійснюється за допомогою нововведень. У цілому таку стратегію можна охарактеризувати як стратегію «виправлення помилок». Головним чином це характеризується тим, що управлінська ланка структури включається на етапі виникнення проблем, джерелом яких розглядається некероване зовнішнє середовище. На етапі запровадження управлінських рішень останні враховують потреби персоналу підприємства.

Інноваційна модель розвитку підприємства сформувалася на початку 1970-х років (М. Киртон, С. М. Сігел, І. Ансофф, Ч. Арджирис, Р. Данкан), будучи раціонально-штучною, екзогенно-ендогенною, балансовою, адаптаційною, передбачає можливість змін не лише внутрішнього, а й зовнішнього середовища діяльності компанії. У рамках даної моделі підприємство трактується як штучно-раціональна, інструментальна, створена з конкретною метою система, трансформаційна для вирішення нових завдань і розглянута через призму впровадження нововведень. У цілому представники інноваційної моделі розглядають підприємство як досить пластичну систему. Особливо слід підкреслити, що організаційна культура підприємства розглядається як пасивний компонент розвитку, який найчастіше доводиться долати у процесі реалізації стратегічних цілей підприємства, ніж використовувати його як оптимізуючий інструмент, враховувати рушійним фактором. У широкому сенсі інноваційна модель визначає сукупність раціоналістичних концепцій, згідно з якими розвиток підприємства — раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес структурних змін. Слід виокремити дві інтерпретації зазначеної моделі, залежно від джерела змін на підприємстві: 1) ендогенні, в яких джерело — внутрішнє середовище підприємства; 2) екзогенні, в основі яких розглядається динаміка зовнішнього середовища. До розробників першого типу можна віднести М. Киртон, С. М. Сигела, У. Ф. Кемеррера. Вчені пов’язують структурні зміни з реалізацією певного проекту, що є результатом незадоволеності керівної ланки підприємства станом внутрішнього середовища, результатом діяльності чи конфліктів усередині підприємства. Другий тип розроблений І. Ансоффом, Ч. Арджіріса, Р. Данканом, Р. Залтманом, які бачать основне джерело формування проекту та стратегії структурних змін у

зміні зовнішнього середовища. Зміни середовища зумовлюють вироблення нової стратегії, що передбачає зміну ринків, типу продуктів, а також зміни системи орієнтирів діяльності, контролю за їх здійсненням. У рамках інноваційної моделі є сенс відзначити теорію ресурсної залежності як детально більш розроблену версію екзогенно-інноваційних моделей. У даному разі інноваційна логіка заснована на положеннях теорії обміну (П. Блау, Дж. Хоманс), яка набула широкого застосування у практиці управління та стала основою таких підходів до проблематики організаційного розвитку, як концепція стратегічного управління (Дж. Пфеффер, Г. Саланчік). У ході розроблення моделі вихідним є припущення, що умовою функціонування підприємства є її взаємодія з певними частинами навколишнього середовища, обмін ресурсами. Спосіб забезпечення балансу виражається через: 1) механізм раціонального, не пасивного пристосування підприємства до середовища (адаптація), 2) зміни, які свідомо і навмисно здійснюються підприємством для впливу на стан середовища (адаптовані середовища).

Крім зазначеної, в рамках інноваційної моделі слід відзначити також теорію випадкових трансформацій. Її розробники (Дж. Мейєр, Б. Роуен та ін.) зазначали, що не існує жорсткого зв'язку між вимогами зовнішнього (або внутрішнього) середовища та здійсненими структурними змінами, хоча зміни на підприємстві можуть зумовлюватися як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Селекційна модель відмінною особливістю має орієнтацію розвитку підприємства на зовнішнє середовище. При цьому ефективність персоналу розглядається як ключовий елемент у процесі адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Основні представники — Х. Олдріх, Дж. Пфеффер, М. Ханнон, Дж. Фрімен, Г. Керрол. Дана модель, будучи екзогенно-ендогенною, раціонально-природною, еволюційною, адаптивною, стратегічно-історичною, розглядає процеси адаптації та селекції у їх взаємозв'язку.

Селекційна модель реалізується у двох версіях. Перша — триступенева фокусно-селекційна модель. Розвиток компанії представлено як випадково-селекційний процес, що протікає на рівні одиничного підприємства. Модель позначена як триступенева у зв'язку з твердженням авторів про стадійність процесу розвитку підприємства. На першій фазі усвідомлюється неможливість використовувати раніше вироблені зразки в новій ситуації. На даному етапі створюється «єдиний фонд змін підприємства». На наступній стадії, яка позначається як селекційна, відбувається

диференційований відбір з фонду тих зразків, які забезпечують оптимальну взаємодію підприємства з середовищем. На останньому етапі відібрані зразки закріплюються у структурі підприємства.

Друга версія селекційної моделі представлена як популяційно-селекційна. Розробники (М. Ханнон, Дж. Фрімен, Г. Керрол) підкреслюють екзогенне джерело структурних змін, приділяють увагу консерватизму внутрішнього середовища та його ролі в процесі організаційного розвитку підприємства. Як одиниця аналізу виступає не фокусна перспектива (одиничне підприємство), а організаційна популяція (сукупність підприємств).

Як і в попередній версії, логіка інновацій поєднується з механізмом природного відбору та селекції. Однак у даній версії акцентується роль зовнішнього середовища, баланс з яким є найважливішою умовою існування організаційної популяції. Середовище розглядається як сфера безпосередньої взаємодії та конкуренції підприємства. Автори вважають, що з віком підприємства його залежність від стану середовища знижується, а консерватизм зростає. Таким чином, представники даної версії заперечують пластичність і високу адаптивність підприємства, розглядаючи організаційний розвиток останнього як постадійний процес розширення діяльності компанії, що характеризується зниженням залежності від середовища. У даній моделі процес розвитку підприємства є розробкою нових комбінацій за рахунок використання раніше вироблених шаблонів і розглядається як природний процес якісних змін у структурі підприємства, похідних від його досвіду.

Отже, проведені дослідження дозволили уточнити сутність розвитку підприємства, його критерії, видові характеристики та моделі, а також стверджувати, що в умовах динамічного зовнішнього середовища для формування та підтримки конкурентних переваг підприємству необхідно управляти ефективним розвитком, основою якого є стратегічні зміни.

1.2. Інформаційне забезпечення планування розвитку компанії

У сучасних умовах господарювання успішне досягнення встановлених цілей і завдань розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси є основою інформаційного забезпечення прийнятих рішень. Інформація перетворюєть-

ся на важливий фактор, що дозволяє вирішувати поточні завдання та сприяє формуванню конкурентних переваг і довгостроковому розвитку підприємства на основі цілеспрямованого, організованого процесу збирання, обробки, систематизації, нагромадження, зберігання, пошуку та надання (продажу) інформації економічним суб'єктам з метою задоволення їх інформаційних потреб. Тому проблема якісного інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства набуває особливої актуальності.

Сьогодні виникає потреба не тільки в усвідомленні стратегічної важливості інформації у процесі планування діяльності компанії, а й у пошуку концептуальних підходів щодо її включення до функціонально забезпечувальної підсистеми розвитку підприємства. Однією з таких підсистем є концепція ресурсо-орієнтованого підходу до розвитку суб'єктів господарювання, згідно з якою розробка стратегії розвитку підприємства базується на виокремленні внутрішніх ресурсів і можливостей компанії в такій послідовності: розрахунок необхідних ресурсів, визначення можливостей і потенціалу розвитку та вибір стратегії, що дозволяє ефективно використовувати можливості і ресурси підприємства з метою результативної діяльності [116, с. 67]. У даній системі інформація, по-перше, виступає елементом ресурсів, що створює додану вартість, по-друге, дозволяє визначити можливості, які є в компанії щодо перспектив майбутнього розвитку на основі отримання даних внутрішнього і зовнішнього середовища її функціонування.

Визначенню сутності інформації та її ознак, дослідженню ролі інформації в сучасній економіці присвятили свої праці такі науковці, як І.П. Босак, Л.Й. Кобрин, Є.М. Палига, Й.М. Петрович, І.І. Новаківський, В.В. Брага, Г.А. Титоренко. Єдність у розумінні визначальної ролі інформації як найважливішого ресурсу певною мірою сприяла появі фундаментальних досліджень становлення постіндустріального суспільства. Ідентифікація інформації як ресурсу, який забезпечує можливість набуття конкурентних переваг підприємства, є найпоширенішою думкою серед дослідників.

За умов формування інформаційної економіки та появи таких видів діяльності, як управлінське консультування, розробка інформаційних технологій, цілком слушною є позиція дослідників, згідно з якою інформація розглядається як товар, здатний давати дохід. Окрему групу науково-прикладних надбань у сфері дослідження інформації утворюють розробки відомих класиків менеджменту П. Друкера, М. Портера, Д. Ліндера, які відмічали ви-

значальну роль інформації в посиленні стратегічних позицій підприємств та її значний вплив на поведінку компаній.

Сьогодні проблема інформаційного забезпечення планування стратегічного розвитку суб'єкта господарювання ще мало досліджена, оскільки наявні підходи здебільшого зосереджені на інформаційному забезпеченні управління підприємством загалом.

Так, О. Коваленко вважає, що впровадження інформаційної системи повинно базуватись на системному підході та баченні цього процесу як елемента стратегічних змін на підприємстві. Для ефективного впровадження інформаційних технологій потрібно виконати детальне встановлення цілей компанії, бізнес-процесів, подальше моделювання діяльності підприємства [80, с. 76–77].

М.П. Денисенко та І.В. Колос розглядають інформаційне забезпечення управління підприємством як комплексне поняття, що охоплює сукупність даних, організацію їх введення, обробки, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавлених осіб у зручному для них вигляді. Для оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій запропоновано систему показників, які діляться на дві групи: показники, що враховують фактор часу, і показники, що не враховують фактор часу [45, с. 24].

Т.В. Безбородова досліджує взаємозв'язок корпоративної, інтегрованої та маркетингової інформаційної системи і характеризує основні етапи і стандарти розвитку систем управління підприємством [11, с. 42–43].

Деякі автори пропонують використовувати процесний підхід при розробленні інформаційного забезпечення розвитку підприємства та вважають його більш перспективним, оскільки інформаційні потоки обґрунтовуються на підставі процесів, які здійснюються підприємством [109, 175].

Г.В. Саєнко та І.А. Демидова пропонують елементну модель стійкого розвитку підприємства і розглядають інформацію, потрібну для кожного елемента та рівня управління [152, с. 192–194].

С.І. Яковенко розглядає взаємозв'язок сфер інформатики, концепції організації виробництва та управління інноваційним розвитком підприємств корпоративного типу [190].

Разом з тим окремі аспекти як теоретико-методологічного, так і прикладного характеру залишились поза увагою дослідників. Зокрема, це проблеми, пов'язані зі специфікою вітчизняного ринку, що породжує низку чинників, які перешкоджають розвиткові та впровадженню сучасних систем інформаційного забезпе-

чення управління діяльністю підприємств. Окрім того, весь процес прийняття управлінських рішень ускладнюється ще й певними психологічними аспектами сприйняття інформації менеджерами, які впливають на якість та ефективність цих рішень. Дані питання досліджували зарубіжні вчені, зокрема, Дж. Акерлоф, Д. Бернуллі, К. Ерроу, Д. Канеман, В. Сміт, А. Тверські (троє останніх за свої дослідження отримали Нобелівські премії 2001–2002 рр.). Вітчизняними вченими дані проблеми системно майже не розглядалися. Також малодослідженими є методи оцінювання достовірності інформаційних потоків і джерел інформації [59].

Саме тому важливими сьогодні є побудова та ефективне функціонування такої системи інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємств, яка б адаптувалась до специфіки українського інформаційного ринку та діяльності вітчизняних промислових підприємств для того, щоб стати реальним інструментом у конкурентній боротьбі.

На практиці інформаційне забезпечення охоплює систему руху та перетворення інформації, включаючи класифікаційні переліки всіх даних, методи їх об'єктивного вираження, кодування, зберігання та передавання. Фахівці з теорії інформації розуміють під інформаційним забезпеченням сукупність методів і засобів, що забезпечують раціональне функціонування інформаційних процесів з точки зору діяльності підприємства. Розробники у сфері проектування й експлуатації сучасних багатопроцесорних і багатомашинних систем визначають поняття інформаційного забезпечення як сукупність єдиної системи класифікації та кодування техніко-економічної інформації, уніфікованої системи документації, що певним чином організовані й описані за допомогою технічних засобів, які застосовуються для обслуговування користувачів різної відомчої підлеглості [59].

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що інформаційне забезпечення планування стратегічного ефективного розвитку підприємства — це комплекс заходів, засобів і методів збирання, реєстрації, перевання, зберігання, опрацювання і надання інформації для прийняття необхідних управлінських рішень.

Джерела інформаційного забезпечення планування стратегічного розвитку підприємства можна умовно класифікувати за двома групами: зовнішні та внутрішні [69, с. 34].

Забезпечення реалізації процесу управління неможливе без відповідної інформаційної підтримки, створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка здатна своєчасно забезпе-

чити менеджмент актуальними, достовірними даними. Поява та активний розвиток інформаційного менеджменту в компаніях став практикою сучасного бізнесу. Враховуючи важливість інформаційної підтримки управлінських рішень, тривалий час серед найголовніших завдань інформаційного менеджменту визначалося забезпечення чіткої регламентації якості й часу надходження інформації до менеджерів і фахівців у межах підприємства; гарантування безпеки інформації; селекція та управління інформаційними потоками для посилення конкурентної переваги компанії. Проте успішною бізнес-практикою доведено, що для забезпечення розвитку компанії цей перелік завдань не є вичерпаним.

Сьогодні компаніям недостатньо вміти збирати, обробляти, використовувати, зберігати бізнес-інформацію та підтримувати в актуальному стані бази даних. Потрібно мати обґрунтовану політику відносно управління інформацією та інформаційним середовищем, у якому перебуває компанія, для забезпечення результативного якісного покращання її діяльності. Тому основними завданнями інформаційної підтримки управління розвитком слід визнати: формування, обробку, використання, зберігання й підтримку в актуальному режимі інформації та знань; забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу під час формування управлінських рішень [69].

Сьогодні в системі показників інформаційного забезпечення фінансового менеджменту прийнято виділяти показники, що формуються із зовнішніх і внутрішніх джерел.

До інформаційних джерел зовнішнього походження відносять ті, що характеризують загальний економічний розвиток країни, кон'юнктуру фінансового ринку, діяльність контрагентів і конкурентів, причому з урахуванням специфіки кожної групи.

1. Міжнародні індикатори, що характеризують загальноекономічний розвиток країни, поділяються на дві групи: показники макроекономічного розвитку (обсяг доходів та витрат державного бюджету, бюджетний дефіцит, емісія грошей, індекс інфляції та ін.) та показники галузевого розвитку (обсяг виробленої продукції, загальна вартість активів, загальна сума капіталу, сума прибутку до оподаткування та чистого прибутку, індекс цін на продукцію та ін.). Система інформаційних показників даної групи є основою для проведення аналізу та прогнозування умов зовнішнього середовища функціонування підприємства під час прийняття стратегічних рішень у сфері фінансів.

2. Показники, що характеризують кон'юнктуру фінансового ринку, поділяють на показники фондового та грошового ринку. До складу цих показників належать: види основних фондових інструментів, що обертаються на біржовому та небіржовому ринках; котирувальні ціни попиту та пропозиції основних фондових інструментів, обсяги угод на окремі фондові інструменти, депозитні та кредитні ставки комерційних банків, офіційні курси окремих валют, курси купівлі-продажу окремих валют тощо. Система показників даної групи є основою для прийняття управлінських рішень у сфері формування портфеля довгострокових фінансових інвестицій, здійснення короткострокових фінансових інвестицій та ін.

3. Показники, що характеризують діяльність контрагентів і конкурентів, включають показники діяльності банківських установ, страхових компаній, постачальників і покупців продукції, конкурентів. Джерелами надходження цих показників є публікації звітних матеріалів у пресі (за окремими видами суб'єктів господарювання), рейтинги (банки, страхові компанії), платні бізнес-довідки, що надаються окремими інформаційними компаніями. Вони, як правило, використовуються для прийняття управлінських рішень з питань оперативної фінансової діяльності.

Інформаційні джерела внутрішнього походження посідають провідне місце в системі управління фінансами підприємства і тому заслуговують на особливу увагу. Показники даної групи прийнято поділяти на дві групи:

1. Показники, що характеризують фінансовий стан і результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Формування системи показників цієї групи базується на даних фінансового обліку підприємства. Фінансовий облік дає певний агрегований опис стану підприємства, який орієнтований на зовнішнього користувача, достатньою мірою формалізований і є основою прийняття управлінських рішень стосовно того, як слід змінити діяльність підприємства загалом. На основі даних фінансового обліку здійснюється фінансова діагностика підприємства, завдання якої — своєчасно інформувати керівництво підприємства про позитивні та негативні зміни, які відбулися на підприємстві за останній період часу. В даному разі мають справу з такими поняттями, як ліквідність, оборотність, рентабельність, фінансова стійкість. платоспроможність та ін.

2. Показники, що характеризують фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів підприємства. Система показників цієї групи використовується для поточного й опера-

тивного управління практично всіма аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Формування системи показників даної групи базується на даних діючого на підприємстві управлінського обліку.

Цей вид обліку в країнах з розвинутою ринковою економікою є суттєвою інформаційною складовою системи фінансового менеджменту на підприємстві. Найчастіше під управлінським обліком на підприємстві розуміють процес виявлення, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передавання інформації, яка використовується управлінцями для планування та контролю діяльності підприємства.

Показники управлінського обліку формуються за такими блоками:

- сфери фінансово-господарської діяльності підприємства;
- регіони діяльності (для підприємств з характерною регіональною диверсифікацією фінансово-господарської діяльності);
- центри відповідальності або структурні підрозділи (створені на підприємстві центри витрат, доходу, прибутку та інвестицій).

3. Нормативно-планові показники, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Ці показники використовуються в процесі поточного та оперативного контролю за ходом здійснення фінансово-господарської діяльності. Вони формуються за такими блоками:

- внутрішні нормативи, що регулюють фінансовий розвиток підприємства. До цього блоку включаються нормативи окремих видів активів підприємства, нормативи співвідношення окремих видів активів і структури капіталу, нормативи питомих витрат фінансових ресурсів і витрат;
- планові показники фінансового розвитку підприємства, тобто вся сукупність показників поточних та оперативних фінансових планів підприємства.

Система збирання зовнішньої інформації передбачає накопичення даних про ситуацію на ринках, на яких діє підприємство, а також про наявних та потенційних конкурентів і клієнтів. Джерелами зовнішньої інформації можуть бути опубліковані річні звіти, газети, галузеві журнали, телебачення, радіо, особисті контакти з клієнтурою, придбані необхідні відомості у спеціалізованих організацій, доповіді та виступи керівництва конкуруючих організацій. Особливе місце в системі збирання зовнішньої інформації належить інформації про конкурентів, яка допомагає виробити стратегію підприємства відносно своїх конкурентів (рис. 1.7).

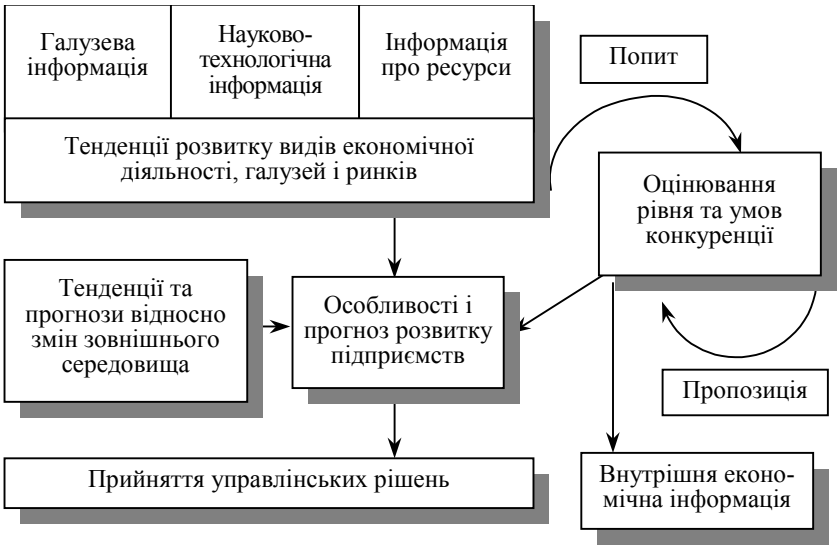


Рис. 1.7. Структура взаємозв'язку джерел інформації з метою стратегічного планування розвитку підприємства [62]

Варто зазначити, що з урахуванням аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища система інформаційного забезпечення має відображати комплексну картину діяльності підприємства шляхом інтеграції всіх її елементів і системного підходу до формування. Системний підхід дозволяє централізувати роботи зі збирання, обробки, зберігання та передавання користувачеві інформації і використовувати при цьому індивідуальні її властивості, що виражаються в багатократності її використання. Дана інформація може бути охарактеризована як «консолідована» і є придатною для інформаційних потреб менеджерів.

У контексті ефективного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах необхідно звернути увагу на сучасні концепції його інформаційного забезпечення як системи ідей, підходів, принципів, що визначають призначення інформації, її зміст, характеристики і властивості.

Сьогодні дедалі більшого значення набуває інформаційна концепція контролінгу, яка включає інформаційну підсистему керування видами діяльності, що базується на інформації про

витрати, зовнішній фінансовій звітності та оцінюванні операційної діяльності й результативності розвитку підприємства [191, с. 7]. Дана концепція дозволяє отримувати релевантну інформацію, потрібну для прийняття оптимальних управлінських рішень.

В умовах конкурентної боротьби особлива роль відводиться бенчмаркінгу як концепції інформаційного забезпечення порівняння техніко-економічних характеристик товарів, виробничих процесів, методів. форм, систем управління, інших аспектів діяльності компанії загалом та її окремих частин з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій [188, с. 671]. Бенчмаркінг дозволяє зібрати інформацію про найкращі еталони та після порівняння з досліджуваними аналогами визначити їх конкурентні переваги.

Заслуговує на увагу концепція стратегічних карт, основною ідеєю якої є отримання інформації щодо базових напрямів діяльності, що дозволяють досягнути стратегічних цілей на основі визначення стратегічних показників і орієнтирів розвитку підприємства [64].

Ефективність застосування зазначених концепцій інформаційного забезпечення організації залежить від якісного та кількісного оцінювання інформаційних потоків, що вимірюється визначеною системою показників. Кількісне оцінювання інформаційного забезпечення можна здійснити на основі визначення показника обсягу інформації, яка опрацьовується, та її частки в загальному обсязі інформації, що надходить на підприємство; показника швидкості обробки інформації; показника доступу до внутрішніх і зовнішніх джерел інформації тощо.

Якісні критерії процесу оцінювання інформаційного забезпечення компанії формуються на основі таких критеріїв: своєчасність, достовірність. корисність, повнота, зрозумілість, надійність, об’єктивність, доцільність, порівнюваність, регулярність надходження [131, с. 100].

Основою підвищення ефективності системи моніторингу розвитку підприємства є впровадження ефективних інформаційних технологій і автоматизації обробки, зберігання і розповсюдження інформації. Таким чином, інформаційний простір системи моніторингу розвитку компанії є середовищем циркуляції інформаційних потоків і фізичних засобів його функціонування, підтримки та адаптації розвитку (рис. 1.8).

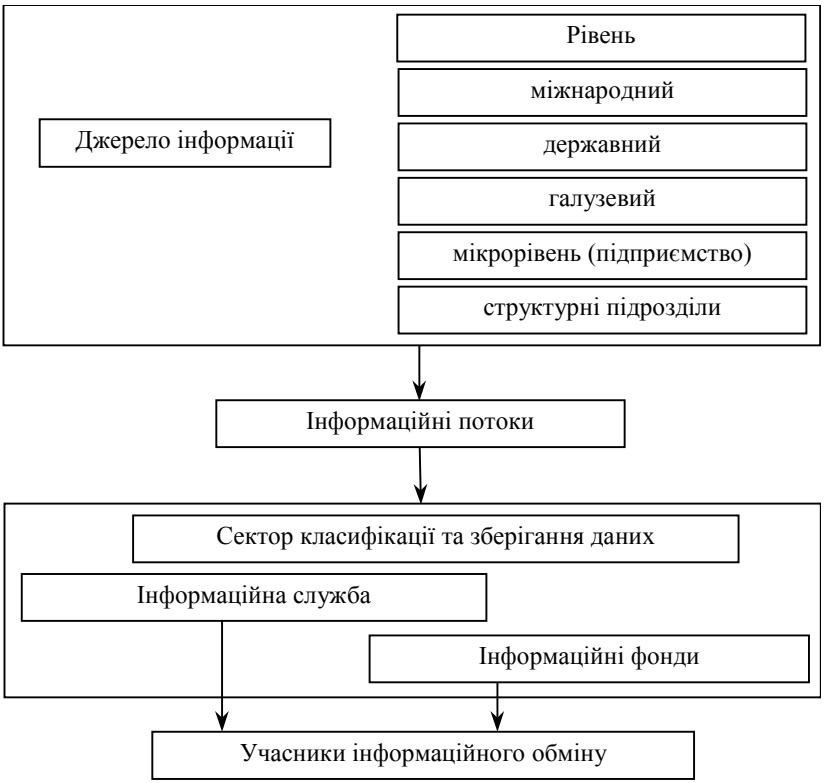


Рис. 1.8. Компоненти інформаційного простору системи моніторингу розвитку підприємства [6]

Сутність даної технології полягає у створенні системи каталогів та інформаційних фондів, забезпеченні систематичного обслуговування користувачів разом з виконанням разових запитів, використанні зворотного зв'язку. Особливістю інформаційного простору системи моніторингу розвитку підприємства є наявність різноспрямованих потоків інформації, що забезпечують як її споживання та накопичення, так і розширене відтворення. Єдиний інформаційний простір допомагає реалізовувати мету і завдання, що стоять перед системою моніторингу розвитку підприємства. Для структуризації інформаційного простору побудовано схему структуризації, що дозволяє здійснювати ефективне інформаційне обслуговування на основі системного підходу (рис. 1.9).

Рис. 1.9. Структуризація інформаційного простору системи моніторингу розвитку підприємства [6]

Отже, інформаційні потоки доцільно організовувати так, щоб не порушувалася тематична єдність інформації, що надається, зберігалося функціональне призначення блоку інформації, зміст матеріалів відповідав потребам певної категорії користувачів інформації. Крім того, кожен інформаційний потік має відповідати визначеній меті. Тільки після формування та стабілізації інформаційного простору системи моніторингу розвитку підприємства в межах компанії може бути почато створення безпосередньо системи моніторингу її розвитку.

Для формування інформаційного простору системи моніторингу розвитку підприємства може використовуватися сукупність методів обробки інформації, перетворення стану і властивостей її носіїв у інформаційних процесах. Інформаційні технології, що використовуються при цьому, включають ієрархічну модель комунікаційних відносин; способи формування інформаційних потоків і фондів; мережу маршрутів інформаційних надходжень; канали руху інформації.

Базуючись на принципі системності, технологічності й економічної ефективності, а також узагальненні огляду літературних джерел і матеріалів підприємств, виокремимо етапи формування інформаційного забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності підприємств (рис. 1.10).

Процес формування інформаційного забезпечення розпочинається із класифікування інформації відповідно до цілей компанії, стратегічних планів її розвитку та інформаційних потреб топ-менеджерів. Головним завданням даного етапу є ідентифікація всіх видів інформації, яка може бути використана топ-менеджментом підприємства з метою розробки й запровадження управлінських рішень на етапі формування та реалізації стратегічних планів розвитку компанії. Виконання даного завдання істотно спрощується за наявності на підприємствах обґрунтованих дерев цілей та ретельно розробленої системи планів їх реалізації. За їх відсутності визначити та класифікувати інформацію є досить трудомістким і тривалим процесом.

Рис. 1.10. Процес формування інформаційного забезпечення планування стратегічного розвитку підприємства [100]

Раціональна класифікація інформації, як стверджують фахівці, не може бути забезпечена виключно зусиллями спеціалізованих підприємств, які проектують і монтують систему інформаційного забезпечення, оскільки їх бачення управлінських процесів і проблем зазвичай відрізняється від бачення топ-менеджменту підприємства. З огляду на це, якість класифікації значною мірою залежить від рівня інформаційної освіти керівників підприємства, залучених до проектування системи інформаційного забезпечення, та їх спроможності передбачити інформаційні перспективні потреби користувачів інформаційного забезпечення в майбутньому.

Наступним етапом формування інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємств є обґрунтування форм отримання, зберігання та передавання інформації суб'єктами управління. Завданням даного етапу є формалізація інформації таким чином, щоб вона була зручною для користувачів і придатною для використання в електронному вигляді. Цей етап логічно передує вибору інформаційних технологій, фактично він визначає критерії придбання або розроблення програмних продуктів і технічних засобів, які відповідали б потребам користувачів. Одним із важливих завдань установлення інформаційних технологій, які забезпечують акумулювання, оброблення та використання інформації в потрібному для користувачів форматі, є відстежити, наскільки фактично параметри придбаних технологій відповідають очікуваним параметрам з метою отримання їх своєчасної заміни або доведення до належного стану.

Етапом формування інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємств є також встановлення правил отримання, оброблення та передавання інформації різними методами і джерелами. Важливість реалізації завдань цього етапу важко переоцінити. По-перше, встановлення правил і процедур щодо використання різних методів і джерел інформації сприяє адекватності дій користувачів інформацією у формуванні, виборі, ухваленні та реалізації управлінських рішень. По-друге, правила та процедури в системі інформаційного забезпечення полегшують використання інформаційних технологій і знижують імовірність реалізації експлуатаційних ризиків у формі технологічних збоїв, технічних поломок тощо. По-третє, наявність правил і процедур покращує умови здійснення моніторингу стану інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства.

Щодо застосування заходів, спрямованих на підвищення рівня інформаційної освіти користувачів інформацією та інформацій-

ними технологіями, то їх потрібно здійснювати на всіх етапах, проте після залучення на підприємство конкретних інформаційних технологій і після розроблення чітких правил і процедур отримання, оброблення й передавання інформації різними методами та джерелами. Заходи щодо підвищення рівня інформаційної освіти повинні мати обов'язковий характер, до того ж їх застосування має завершувати тестування досягнутого рівня інформаційної освіти. Це забезпечить спроможність користувачів використовувати інформаційні технології, сприятиме раціоналізації управлінських рішень, а також, за потреби, швидкому освоєнню ними нових інформаційних технологій у майбутньому.

Завершальним етапом формування інформаційного забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності є створення автоматизованої системи його моніторингу та інформування керівників підприємства про рівень інформаційного забезпечення і стан реалізації стратегічних планів. Завданням цього етапу є формалізувати методи контролювання зазначених вище об'єктів моніторингу.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку підприємств забезпечення інформацію є однією з найважливіших функцій планування діяльності та розвитку підприємства. Інформаційне забезпечення діяльності безпосередньо впливає на результативність функціонування суб'єктів господарювання та ефективність управлінських рішень. Тому необхідно розвивати сучасну інформаційну інфраструктуру підприємства, шукати новітні підходи до інтеграції інформаційних технологій у процеси виробництва, аналізу та управління. З розвитком нових технологій пошук найраціональнішого застосування й ефективного запровадження інформаційного забезпечення в діяльності підприємства спонукає до глибшого вивчення проблеми та заслуговує на проведення подальших досліджень.

1.3. Інтелектуалізація процесу розвитку суб'єкта господарювання

Сучасний етап економічного розвитку України, як і світової економіки в цілому, зумовлений трансформацією усієї економічної системи в контексті її інтелектуалізації. Елементами інтелектуалізації є інформація, наукові знання, а також професійний, науковий і культурний потенціал суспільства. Сьогодні роль

інтелектуальних ресурсів надзвичайно зросла. Вони багато в чому визначають не тільки якість виробленої продукції і послуг, а й структуру національної економіки, ефективність розвитку підприємств, їх інноваційний потенціал.

Інтелектуалізація змінює парадигму розвитку підприємства, а саме: — виводить на перший план людський капітал, елементами якого є знання, навички, моральні цінності персоналу, культура праці та ін. Людський капітал є пріоритетом, оскільки перехід від індустріального до постіндустріального економічного укладу, який відбувається у найбільш розвинених країнах, передусім означає зміну ролі людського фактора в сучасному виробництві. Оскільки для забезпечення довгострокової прибутковості, високих темпів зростання вартості бізнесу та формування конкурентних переваг підприємства необхідною умовою стає управління ефективним розвитком суб'єкта господарювання. Вирішення цієї важливої проблеми полягає в інтелектуалізації процесу розвитку підприємства з метою підвищення результативності його діяльності, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Дослідження праць багатьох учених, присвячених інтелектуалізації діяльності підприємства та її впливу на розвиток компаній, свідчить про підвищений інтерес до даної проблеми. Різні аспекти досліджуваних питань висвітлювали Е. Брукінг, С. Брю, І. Бушмарін, Д. Белл, В. Гойл, П. Друкер, В. Іноземцев, С. Климов, І. Нонака, А. Тоффлер, П. Сенге, П. Стоуньєр, Х. Такеучі, Є. Тодд та ін. Обгрунтуванню механізму інтелектуалізації, активізації інноваційної та інтелектуальної діяльності підприємств присвячені праці вчених О. Амоші, В. Александрової, А. Базилюк, Л. Безчасного, А. Білоуса, Д. Богині, В. Врублевського, В. Геєця, А. Кендюхова, А. Колота, Н. Корабльова, В. Корженко, Л. Мельцер, Т. Мірошниченко, Л. Михайлова, Л. Пашко, В. Семиноженко, В. Соловйова, М. Семикіної, А. Стрижак, І. Чамари, А. Чухно, Л. Штика та ін. На сучасному етапі багато дослідників ведуть інтенсивний пошук нових моделей, стимулів, критеріїв інтелектуалізації, проте чимало питань даного спектра ще не мають належного теоретичного обгрунтування. Зараз недостатньо наукових досліджень, присвячених комплексній дії на результативність діяльності компаній механізмів інтелектуалізації процесу бізнес-планування як перспективного напряму; залишаються невисвітленими чимало проблем концептуального та емпіричного характеру.

Одним з важливих результатів розвитку підприємств у сучасному світі стала інтелектуалізація бізнесу, яка фактично перерос-

ла в його першопричину. Сьогодні можна говорити про виникнення так званого «інтелектуального бізнесу», що володіє низкою важливих переваг. Разом з тим, процеси інтелектуалізації підприємства досліджуються з різних концептуальних позицій: управління знаннями, навчанням, формуванням нематеріальних активів, діяльністю в умовах хаосу, освоєнням капіталу та ін. [12]

В економічній науці сформовано різні трактування поняття категорії «інтелектуалізація».

Інтелектуалізація — це стимулюючий вплив інтелектуальним капіталом (знаннями) на економічний об'єкт, який безперервно залучає, виробляє, поширює компоненти інтелектуального капіталу, підтримуючи цим трансфер і дифузію різних видів капіталу, просування нових і спеціальних знань, товарів і послуг [183].

Один з підходів базується на розгляді підприємства як поєднання матеріальних і нематеріальних активів. У зв'язку з цим інтелектуалізація підприємства — це орієнтація його діяльності на придбання, створення і використання знань з метою їх перетворення в нові товари, послуги або бізнес-моделі [12].

Процес інтелектуалізації, на нашу думку, спирається на наявний у підприємства організаційний інтелект, що являє собою спроможність організації цілеспрямовано обробляти, інтерпретувати та систематизувати нові знання, створювати спеціальні знання і мати до них доступ для адаптації інтелектуального потенціалу до змін зовнішнього середовища. Причому слід врахувати, що організаційний інтелект забезпечує взаємодію інтелектуальних лідерів, зміну структури, інтенсивну генерацію, переробку та поповнення масиву корпоративних знань, перетворення інтелектуальних ресурсів у продукти, послуги, забезпечуючи цим відтворення інтелектуального капіталу. Організаційний інтелект дозволяє за рахунок інтелектуалізації провести перетворення природного капіталу в біосоціальні потреби суспільства, використовуючи накопичену інтелектуальну енергію та соціальну довіру — соціальний капітал [92].

Сьогодні в розвинених країнах на матеріальний предмет праці безпосередньо впливають вже не 9/10, як це було в умовах індустріальної економіки, а значно менше — 1/3 працівників [46]. Основна ж частина людської активності являє собою «гру між людьми» (*game between persons*), продукт якої представлений знаннями та інформацією. Знання і творчий потенціал працівників стають головним чинником ефективності економічної системи, без якого технічний і економічний прогрес останньої стає практично недосяжним завданням, незалежно від обсягу коштів, інве-

стованих у виробниче обладнання і технологію. Залучена в продуктивне споживання наукова, економічна, технологічна, організаційно-управлінська інформація багато в чому передує виробничому процесу, визначаючи його відповідність мінливим умовам виробництва, стає рушійною силою інновацій, «персоніфікованим» ресурсом, частиною ноу-хау компаній.

У США, країнах ЄС, Японії та Китаї частково подолано суперечності інтелектуалізації економіки як інноваційного процесу, що дало цим країнам можливість стати лідерами в науково-технологічній сфері. На початку 1990-х рр. у США і Європі функціонували «компанії, що навчаються», а в Японії — «гіпертекстові компанії». Найсучасніша організаційна форма — це «віртуальна корпорація». Знання стають найважливішим джерелом конкурентних переваг і саме по собі перетворюється на товар. Інформаційні технології та системи уможливлюють раціональне й ефективне зберігання, поширення і використання даного інтелектуального товару.

Незважаючи на ряд кризових явищ у світовій економіці, значущість освіти, науки, прикладних розробок, інновацій і наукомістких технологій для сталого розвитку й поліпшення якості життя зростає. Ще в 2009 р. у розроблених ОЕСР стратегічних рекомендаціях приділялася увага не тільки загальним заходам якнайшвидшої стабілізації економіки, а й розвитку інновацій і збільшення інвестицій у людський капітал як найважливіших чинників сталого зростання в довгостроковій перспективі [205]. Сьогодні в США приблизно 45 млн осіб використовують як засіб виробництва лише свій інтелект, підкріплений персональним комп'ютером. Близько 80 % робочих місць у Європі і США належить до різних секторів інтелектуальної економіки, що включає виробництво наукових знань, їх комерціалізацію, розробку нових технологій і програмних продуктів.

Реалізація концепції інтелектуалізації економіки в Україні вкрай недосконала. Вважається, що для того щоб інтелектуалізація економіки перетворилася на вагомий важіль розвитку, необхідно змінити відносини між учасниками цього процесу, розкрити їх потенціал, що є досить складним завданням у сучасних умовах господарювання [98].

Згідно С.М. Климову, інтелектуальні продукти і послуги дедалі більше набувають значущості на міжнародних ринках. За експертними оцінками, світовий ринок інтелектуальних товарів і послуг сьогодні зростає у п'ять разів швидше, ніж традиційні ринки [77].

О.М. Мельников абсолютно точно зауважує, що економічний продукт будь-якої епохи проводився з використанням як матеріальних, так і нематеріальних (інтелектуальних) ресурсів. Однак розвиток економічних систем завжди відбувався й відбувається тільки завдяки тому, що на кожному етапі еволюційних економічних перетворень під час виробництва економічних продуктів інтелектуальна складова витрат зростає, а матеріальна — зменшується [105].

Інтелектуальний бізнес — це передусім добре керована структура з можливістю оцінювання ефективності роботи за фактичними даними, отриманими на основі точних індикаторів продуктивності. Він характеризується здатністю менеджерів розуміти й керувати ключовими процесами, бізнес-стратегією і швидкістю, з якою бізнес спроможний знаходити, реагувати і усувати наявні або можливі проблеми [8].

У процесі інтелектуалізації діяльності компанії важливу роль відіграє її знаннємісткість, а на результативність функціонування впливає рівень інтелектуалізації розвитку підприємства (рис. 1.11).

Сьогодні можна стверджувати, що успішна діяльність будь-якої компанії безпосередньо залежить від рівня інтелекту як її керівників, так і загалом персоналу. З інтенсивним використанням сучасних інформаційних технологій і систем організаційні (структурні) інтелектуальні ресурси (власний досвід компаній) перетворилися на повноцінний об’єкт споживання і використовуються для формування суттєвих конкурентних переваг і добробуту компаній. Отже, підвищення рівня знаннємісткості сучасного бізнес-планування веде до зміни концепції економії на розвитку праці на протилежну, щораз більше базується на творчому потенціалі розробника бізнес-ідей, його професіоналізмі та ерудиції.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що інтелектуалізація розвитку підприємства виражається у двох основних аспектах:

по-перше, в динамічному зростанні ролі інтелектуальних ресурсів у формуванні конкурентоспроможності підприємницьких структур. Інтелект топ-менеджменту та його команди, а саме їх здатність пізнавати й вирішувати проблеми визначає ефективність упровадження у підприємницьку структуру не тільки нових бізнес-проектів для створення прогресивних продуктів, послуг і технологій, а й прийняття та реалізації адекватних стратегічних рішень, що визначають довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку в процесі її ефективного розвитку;

по-друге, у зміні сутності діяльності підприємця та підприємництва — від трудового до інтелектуального, що характеризуєть-

ся зростанням рівня освіченості, духовності й соціальної орієнтації підприємницької діяльності, зумовлює домінування цілей самовираження і соціальної орієнтації діяльності над цілями збагачення (максимізації прибутку).

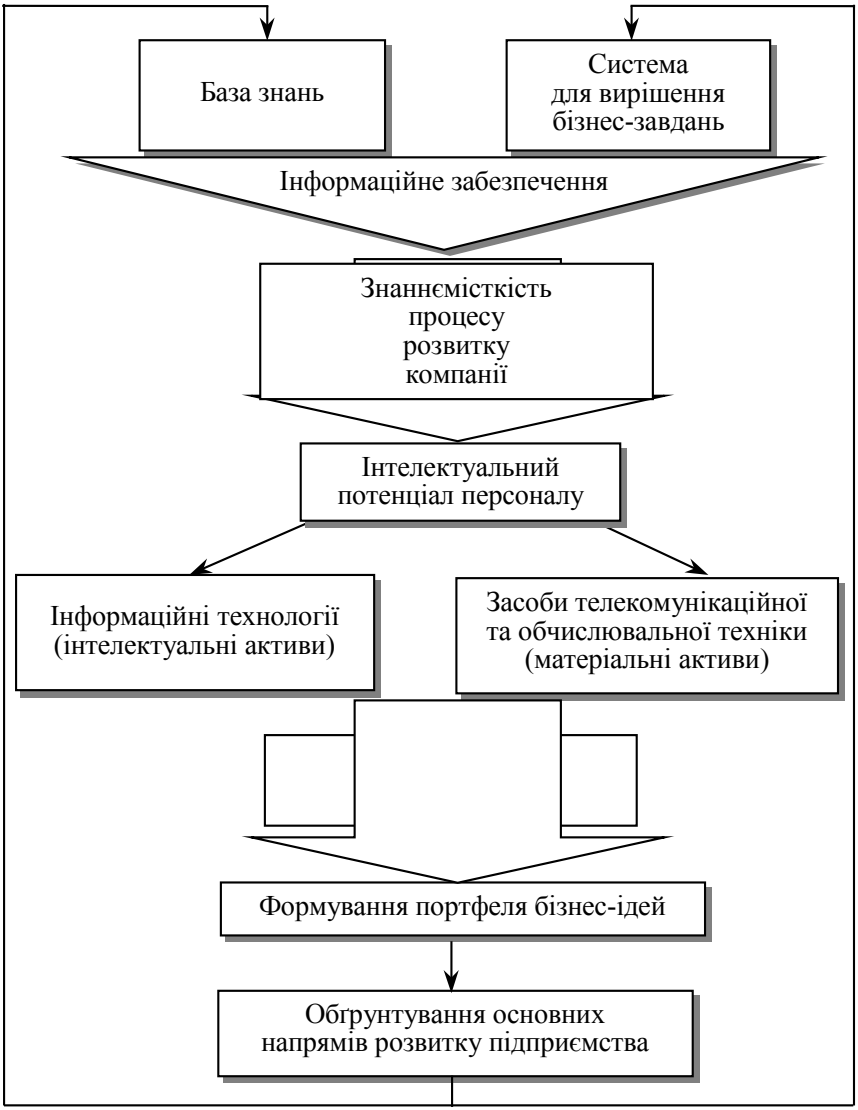


Рис. 1.11. Процес інтелектуалізації розвитку підприємства

Проблемою є також оцінювання рівня інтелектуальності підприємства [12]. Доцільно виокремити такі показники рівня інтелектуальності компанії:

1) критерій інтелектуальності компанії (КІК), який може бути виражений як співвідношення новоствореної вартості й витрачених ресурсів (аналогічний показник може бути використаний для окремого працівника);

2) кількість лідируючих позицій (КЛП) компанії (у створенні нових технологій, продукції, послуг, виробництві і на світовому ринку), за допомогою яких вирішуються завдання оволодіння капіталом в умовах змін;

3) коефіцієнт інвестування розвитку інтелектуального потенціалу працівника (КІРІПП, частка інвестицій у загальній їх сумі, спрямована на розвиток інтелекту). На додаток до таких ключових показників, як ROI (*return on investment* — рентабельність інвестицій) і ROA (*return on assets* — рентабельність активів), EVA (*economic value addaed* — економічна додана вартість), передбачається, що компанії XXI ст. використовуватимуть коефіцієнт, який умовно можна назвати КІРІПП. Цей коефіцієнт відображає віддачу від інвестицій у персонал і показує, чи наймають менеджери потрібних працівників і наскільки ефективно вони використовують їх для підвищення результативності діяльності компанії;

4) частка інтелектуальних активів у загальній сумі активів.

Таким чином, формування основ інтелектуалізації процесу розвитку суб'єкта господарювання є необхідним етапом у доповненні теорії та практики управління підприємством, оскільки сьогодні особливого значення набуває саме інтелектуальне підприємництво. Крім того, в основу інтелектуалізації процесу розвитку компанії покладено знаннємісткість та інтелектуальну активність суб'єкта господарювання, яка підвищує ефективність функціонування інших вкладених ресурсів і водночас є чинником результативного розвитку підприємства.

1.4. Тенденції та перспективи розвитку вітчизняних підприємств (за матеріалами підприємств харчової промисловості України)

Харчова промисловість є однією з перших галузей промисловості, яка пристосувалась до ринкових умов, змогла подолати наслідки кризи 1990-х рр. і досягти позитивних результа-

тів. Починаючи з 1999 р. у галузі відбулись значні структурні перетворення та зміна форм власності. Проте проблема повного забезпечення продовольством населення є і буде найважливішим завданням соціально-економічної політики держави [167]. Важливість розробки та реалізації стратегії розвитку харчової промисловості регіонів України зумовлена потребою створення сприятливих умов для розвитку вітчизняного харчового виробництва, впровадження наукомістких технологій у галузі, зменшення залежності від імпортних поставок продовольства, перетворення агропромислового комплексу у високоефективний, експортоспроможний стабільний сектор економіки та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Ефективний економічний розвиток країни вимагає вирішення стратегічного завдання створення в Україні потужної харчової індустрії для задоволення потреб внутрішнього та зовнішнього ринків у продовольстві, забезпечення продовольчої безпеки держави, формування потужного експортного потенціалу, збільшення валютних і бюджетних надходжень. [176]

Особливості розвитку галузей харчової промисловості досліджували П.П. Борщевський, Л.В. Дейнеко, А.О. Заїнчковський, Д.Ф. Крисанов, П.В. Осіпов, В.В. Прядко, М.П. Сичевський, Г.М. Тарасюк, Л.Г. Чернюк та інші науковці. Разом з тим, визначення основних проблем розвитку підприємств харчової промисловості, вивчення економічних та інформаційних чинників їх розвитку, об’єктивна потреба дослідження процесів удосконалення інформаційного забезпечення їх функціонування зумовлює актуальність даного питання.

Стан ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості зумовлений рядом чинників. До першої групи чинників слід віднести, насамперед, «надважку» виробничу структуру економіки України, що призвело до неефективного використання виробничих ресурсів та інвестицій. У результаті цього вітчизняна харчова промисловість характеризується надмірно високими рівнями трудомісткості та низьким рівнем техніко-технологічною розвитку.

Другу групу чинників, які ще більшою мірою загострили ситуацію з ресурсозабезпеченням, відтворенням та оновленням ресурсного потенціалу харчової промисловості, становлять:

— недоліки в макроекономічній, зокрема у фінансово-кредитній, ціновій, податковій, митній, інвестиційній, науково-технологічній та екологічній політиці щодо розвитку агропромислового виробництва, його перебудови;

— відсутність обґрунтованої довгострокової політики щодо форм і методів державного управління АПК та ефективної підтримки аграрних і агропромислових товаровиробників за рахунок централізованого пільгового кредитування та інвестування їх діяльності, в тому числі експортно-спрямованої.

Ці та інші причини зумовили значне падіння обсягів виробництва харчових продуктів і зниження ефективності розвитку підприємств харчової промисловості. У переважної більшості підприємств відсутні фінансові ресурси, що призвело до прискореного зносу їх основних засобів виробництва. Істотне погіршення стану матеріально-технічної бази підприємств харчової промисловості є наслідком зменшення обсягів інвестицій у основний капітал, яке, у свою чергу, зумовлене зниженням платоспроможності підприємств, збитковістю або низькою ефективністю господарювання [176].

За оперативними даними Держкомстату індекс зростання обсягу промислової продукції виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в Україні за 2012 р., порівняно з 2011 р., становив 1,015 % (рис. 1.12).

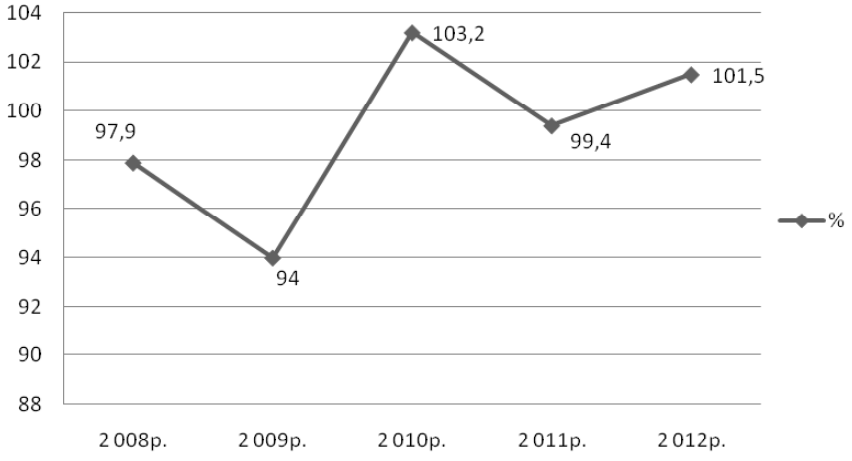


Рис. 1.12. Темпи зростання обсягу промислової продукції України за 2008–2012 рр. [125]

У 2012 р., порівняно з 2011 р., прирости обсягу промислової продукції були такими:

— виробництва олії та тваринних жирів — 14 %;

— перероблення та консервування овочів і фруктів — 10,1 %;

— виробництва молочних продуктів і морозива — 3,2 %.

За 2012 р., порівняно з 2011 р., збільшено обсяги виробництва таких видів харчової продукції:

▪ олії соняшникової нерафінованої — на 16,6 % (вироблено 3611 тис. т);

▪ м'яса і субпродуктів свійської птиці, свіжих чи охолоджених — на 2,7 % (вироблено 750 тис. т) та морожених — на 6,4 % (вироблено 86,1 тис. т);

▪ виробів ковбасних — на 0,4 % (вироблено 285 тис. т);

▪ молока обробленого рідкого — на 6 % (вироблено 909 тис. т);

▪ масла вершкового — на 15,7 % (вироблено 88,2 тис. т);

▪ сиру свіжого неферментованого та кисломолочного — на 4,4 % (вироблено 78,6 тис. т);

▪ продуктів кисломолочних — на 3,6 % (вироблено 486 тис. т);

▪ шоколаду та інших готових продуктів з вмістом какао, в брикетах, пластинах чи плитках — на 0,6 % (вироблено 345 тис. т);

▪ горілки, інших міцних спиртових напоїв — на 1,6 % (вироблено 33,8 млн дал);

▪ вод натуральних мінеральних негазованих — на 12,5 % (вироблено 34 млн дал);

▪ напоїв безалкогольних — на 0,1 % (вироблено 143 млн дал).

Разом з тим, спостерігалося зниження обсягів виробництва окремих видів продукції. Так, у 2012 р., порівняно з 2011 р., зменшено обсяги виробництва:

▪ яловичини й телятини, свіжих (парних) чи охолоджених — на 2,1 % (вироблено 55,1 тис. т) і морожених — на 9,7 % (вироблено 14,3 тис. т);

▪ свинини свіжої (парної) чи охолодженої — на 7,1 % (вироблено 171 тис. т) і мороженої — на 13,9 % (вироблено 7 тис. т);

▪ соків натуральних (включаючи апельсиновий) — на 3,9 % (вироблено 281 тис. т);

▪ соків купажованих натуральних — на 6,3 % (вироблено 309 тис. т);

▪ спредів і сумішей жирових — на 10,8 % (вироблено 53,2 тис. т);

▪ сирів жирних — на 7,6 % (вироблено 166 тис. т);

▪ виробів хлібобулочних — на 5,3 % (вироблено 1607 тис. т);

▪ цукру білого кристалічного бурякового — на 8 % (вироблено 2144 тис. т);

▪ виробів кондитерських з цукру, включаючи білий шоколад, без вмісту какао — на 4,1 % (вироблено 221 тис. т);

▪ вод натуральних мінеральних газованих — на 1,9 % (вироблено 92,6 млн дал);

▪ пива солодового — на 1,5 % (вироблено 300 млн дал);

▪ лікерів, солодких наливок, спиртових настоянок, інших спиртових напоїв — на 4,5 % (вироблено 11,5 млн дал);

▪ коньяків, бренді — на 1 % (вироблено 4,6 млн дал);

▪ сигарет — на 1,7 % (вироблено 93,9 млрд шт.) [113].

У харчовій промисловості України функціонує 22 тис. підприємств, що повністю забезпечують потреби внутрішнього ринку.

Особливий інтерес для дослідження тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості становить динаміка основних показників їх діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У 2008–2012 рр. [125]

Показника	2008	2009	2010	2011	2012
Обсяги реалізації продукції харчової промисловості, млрд грн	139,9	159,6	192,2	166,6	182,3
Частка від загального обсягу реалізованої промислової продукції, %	15,6	15,6	19,6	17,5	16,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	3711,3	−5468,6	5856,5	4912,5	7183,9
Частка підприємств, які одержали прибуток, %	66,8	61,9	62,9	60,4	60,3
Обсяг чистого прибутку (збитку), млн грн	2096,8	6676	3510,7	2265,8	12546,2
Рентабельність операційної діяльності, %	4,7	1,9	5,4	4,5	6,4

Частка прибуткових підприємств у харчовому виробництві є більшою, ніж у середньому по господарському комплексу України. Незважаючи на значне збільшення суми прибутку підприємств, кількість збиткових господарств у 2008–2011 рр. перебувала на рівні 34–38 %.

Виходячи з цього, можна допустити, що прибуток у промисловості, так само як і у народному господарстві загалом, формує невелика кількість успішних підприємств.

У 2012 р., порівняно з 2011 р., збільшення темпів приросту обсягів виробництва досягли 15 регіонів України, зокрема: Херсонська область (18 %), м. Севастополь (9,8 %), Львівська (8,6 %), Кіровоградська (8,5 %), Миколаївська (8,3 %), Дніпропетровська (7,6 %), Луганська (5,6 %), Івано-Франківська (4,3 %), Житомирська (3,9 %), Тернопільська (3,1 %), Чернігівська (2,4 %), Вінницька (1,7 %), області АР Крим (1,3 %), Хмельницька (0,5 %) та Полтавська (0,3 %) області. Інші регіони демонструють зниження темпів зростання виробництва харчової продукції.

Частка реалізованої продукції виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів у загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні за 2012 р. становила 16,4 %. За цим показником виробництво посідає друге місце після металургійного.

У структурі реалізованої промислової продукції виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за 2012 р. найбільша частка припадає на: виробництво напоїв — 19,3 % (у тому числі пива — 6,4 %, дистильованих алкогольних напоїв — 4,7 %, мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв — 3,9 %, виноградних вин — 2,2 %, етилового спирту із зароджуваних продуктів — 1,2 %), м'яса та м'ясних продуктів — 15,4 %, молочної продукції — 14 %, олії та тваринних жирів — 11 %, тютюнових виробів — 5,8 %, хліба та хлібобулочних виробів — 5 %, перероблення і консервування овочів і фруктів — 4,6 %, какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів — 3,7 %.

У 2012 р. у виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів було вкладено прямих іноземних інвестицій у сумі 2995,3 млн дол. США, що становить 5,7 % загального обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку України. За 2012 р. обсяг інвестицій зріс на 773,4 млн дол. США (найбільше зростання спостерігалося у виробництві напоїв (633,1 млн дол. США), молочних продуктів і морозива (+19,7 млн дол. США) та олії і тваринних жирів (12 млн дол. США). [113]

Харчова промисловість може забезпечити істотне зростання ВВП і сприяти зайняттю Україною однієї з провідних позицій на ринку продуктів харчування на світовій арені. Підвищений інтерес для інвесторів становлять сегменти харчової промисловості, пов'язані з виробництвом кондитерських виробів, а також виробництво пива та напоїв загалом, морозива, макаронних виробів, хліба та хлібопродуктів (рис. 1.13).

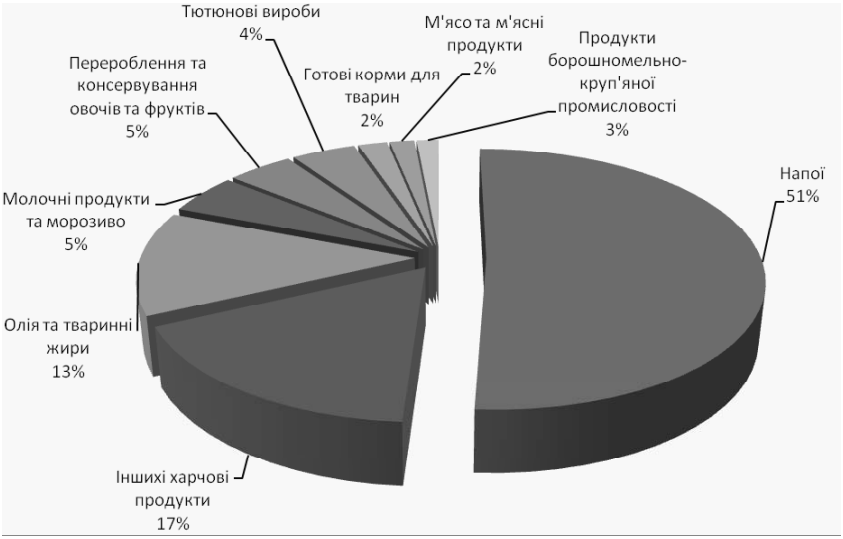


Рис. 1.13. Структура прямих іноземних інвестицій у виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів у 2012 р. [113]

Також мають достатні перспективи для розвитку рибна та м’ясо-молочна галузі. Однією з перешкод на шляху інвесторів є неврегульованість важливих питань у сфері законодавства, тому першим кроком щодо інтенсифікації розвитку галузі має стати розробка національної стратегії продовольчої безпеки країни, перегляд наявних стандартів у бік їх спрощення та перехід до європейських норм.

Зовнішньоторговельний оборот основних видів продукції харчової та переробної промисловості у 2012 р. склав 13 555,8 млн дол. США, що порівняно з 2011 р. більше на 1710,3 млн дол. США, або на 14,4 %. Зовнішньоторговельне сальдо позитивне та дорівнює 4062,3 млн дол. США, зростання становить 133,5 % порівняно з 2011 р.

Україна експортує 20 % вироблених молочних продуктів і маргаринів, 50 % кондитерських виробів, 85 % соняшникової олії.

За звітний період експортовано продукції харчової та переробної промисловості на суму 8809,1 млн. дол. США, що порівняно з 2011 р. більше на 1364,5 млн. дол. США, або на 18,3 %.

У 2012 р. імпортовано основних видів продукції харчової та переробної промисловості на суму 4746,8 млн дол. США. Порів-

няно з 2011 р. їх імпорт збільшився на 7,9 %, або на 345,8 млн дол. США [113].

Отже, аналіз основних тенденцій розвитку харчової промисловості за останні роки дозволяє стверджувати:

— розвиток підприємств харчової промисловості залежить від загальноекономічної ситуації, стану сировинної бази та купівельної спроможності населення;

— перевагами галузі в деяких регіонах є сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства, наявність достатніх виробничих потужностей для збільшення обсягів виробництва, зручне географічне розташування з розвиненою системою транспортних мереж, що дає можливість розширювати експортно-імпортні зв'язки, значна кількість прибуткових підприємств галузі, наявність кваліфікованого трудового та управлінського потенціалу регіону тощо;

— негативними чинниками, що гальмують розвиток підприємств харчової промисловості, є недостатнє забезпечення сировинними ресурсами галузі та виснаження сировинної бази, збільшення цін на сировину, високий рівень оподаткування, неврегульованість ринку агропромислової продукції, відсутність чіткої інноваційної політики, нестабільний фінансовий стан значної кількості суб'єктів господарювання, особливо в цукровій, м'ясній, олійній та зерновій галузях, неконкурентоспроможність окремих харчових продуктів, висока вартість зарубіжних технологій і дефіцит вітчизняної продукції машинобудування для потреб харчової промисловості, спрацьованість матеріально-технічної бази;

— також до чинників, що стримують розвиток харчової промисловості і мають негативний вплив на ефективність діяльності підприємств, належить низький рівень оновлення основних засобів, насамперед устаткування. Згідно зі статистичними даними, у дію постійно вводяться нові основні засоби, але, як показує практика, лише незначна частина промислових підприємств здійснює оновлення цих засобів на належному інноваційному рівні, решта зазвичай обмежується заміною зношених деталей чи зміною обладнання на аналогічне. Однією з головних причин технологічної відсталості вітчизняної харчової промисловості є уповільнення й неупорядкованість інвестиційних та інноваційних процесів;

— відсутність довгострокових регіональних програм розвитку харчової промисловості та прийнята система показників розвитку галузі на регіональному рівні не сприяють усуненню диспропор-

цій як у харчовій промисловості, так і в АПК та в інших сферах економіки;

— прискорення темпів розвитку підприємств харчової промисловості стримується також через недостатньо розвинені інтеграційні міжгосподарські зв'язки та недосконалість системи планування інтеграційних процесів. На більшості підприємств галузі комплексно не обґрунтовуються стратегічні плани, наявні стратегії розвитку мають формальний характер через недосконалі поточні й тактичні плани розвитку, своєчасно не здійснюються моніторинг і контроль за виконанням поставлених завдань та їх коригування за зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища тощо;

— розвиток підприємств харчової промисловості гальмують такі фактори, як зниження купівельної спроможності населення внаслідок інфляції, нестача оборотних коштів для закупівлі сировини, збитковість сільського господарства, відсутність чіткої інноваційної політики, висока вартість зарубіжних технологій;

— тривала реструктуризація та концентрація власності сприяли значному збільшенню сфери впливу великих «гравців». Це означає, що саме потужні підприємства-гіганти здатні диктувати умови «гри» на ринку. Ціни закупівлі молока у виробників молока, а також відпускні ціни на вже готову до споживання молокопереробну продукцію передусім залежать від показника рентабельності великомасштабних молокопереробних підприємств. Небагато дрібних молочних фірм не спроможні створити потужної конкуренції заводам-гігантам;

— однією з основних проблем, що безпосередньо впливають на розвиток підприємств харчової промисловості, є рівень їх інвестиційної привабливості. Не зважаючи на те, що харчова промисловість у цілому вважається інвестиційно привабливою галуззю завдяки короткому періоду окупності вкладених інвестицій. Водночас у підгалузях і в регіонах спостерігається значне розшарування рівня інвестиційної привабливості.

Зауважимо, що технічне переозброєння підприємств харчової промисловості відбувається насамперед за рахунок іноземних інвестицій і саме вони нині визначають структурно-динамічні процеси в галузі.

Оцінюючи стан і перспективи сировинної бази для харчової промисловості, треба зазначити, що сьогодні найбільш сприятлива ситуація складається у виробництві зерна, насамперед пшениці. Сприятливою є також ситуація із забезпеченням потреб хар-

чової промисловості в насінні олійних культур. Низька рентабельність виробництв цукрового буряку, картоплі, овочів, плодів і ягід зумовлює низьку конкурентоспроможність переробних підприємств. Тільки за умови подолання недоліків у забезпеченні галузі потрібною сировиною можуть бути повною мірою використані існуючі і потенційні можливості виробництв, наявні потужності, спроможні цілком задовольнити потреби країни у харчових продуктах.

Одним з найважливіших завдань розвитку сировинної бази харчової промисловості є підвищення якості продукції сільського господарства, виробництво сировини із заданими технологічними властивостями. Насамперед це стосується харчової сировини, яка має відповідати екологічним та санітарним стандартам і вимогам, особливо у виробництві дитячого та дієтичного харчування. Без дотримання цих вимог важко розраховувати на освоєння зовнішніх ринків.

Для подолання такого становища підприємствам потрібно досконало проаналізувати та спланувати свою майбутню діяльність так, щоб їх фінансовий стан поліпшувався. Має відбутися структурна переорієнтація нашої економіки. Підприємствам треба випускати продукти, які будуть конкурентоспроможними на світовому ринку. Потрібна докорінна реконструкція багатьох підприємств і виробництв харчової промисловості та оснащення їх сучасною технікою. З метою підвищення продуктивності праці та фондовіддачі основних засобів необхідно удосконалювати процес інформаційного забезпечення як інструмент ефективного управління розвитком підприємства.

Нині більшість підприємств харчової промисловості України використовують інформацію переважно безсистемно, тоді як частка, що припадає на функції інформаційного забезпечення, є досить вагомою. Успіх підприємства дедалі більшою мірою залежить від того, наскільки є досконалою економічна інформація, основне призначення якої полягає у створенні загальних інформаційних, організаційних, нормативно-правових і фінансово-матеріальних умов для ефективного функціонування підприємства як дієвого способу підвищення ефективності його діяльності загалом.

У переробній промисловості лише 86,2 % підприємств від загальної кількості компаній, які взяли участь в обстеженні, проведеному державною службою статистики, використовують у своїй діяльності інформаційно-комунікаційні технології, що менше порівняно з іншими галузями (найбільший показник —

98,6 % — у підприємств, що здійснюють діяльність у сфері грошового обігу, надання кредитів, страхування) [111]. Майже вся продукція — 699,6 млрд грн, що становить 99,0 % обсягу продукції усіх підприємств, які взяли участь в обстеженні — випускається на тих підприємствах, що регулярно використовують інформаційні технології. При цьому частка таких компаній становить 86,2 % від загальної кількості підприємств. Цікаво, що частка персоналу на цих підприємствах (із застосуванням інформаційних технологій) становить лише 17,8 % від загальної чисельності працівників усіх підприємств, які взяли участь в обстеженні, а обсяг реалізованої продукції становить 99,0 %. Обсяг реалізованої продукції на одного працівника на підприємствах з постійним використанням інформаційних технологій у 47,7 разу більше, ніж на підприємствах, які не використовують інформаційні технології.

Потреба інформаційного забезпечення управління підприємствами харчової промисловості є беззаперечною й стратегічно важливою в умовах вирішення завдань подолання кризових явищ у галузі та досягнення сталого економічного зростання. Ключовою умовою досягнення ефективності розвитку підприємств є відповідне інформаційне забезпечення процесу прийняття раціональних управлінських рішень. Інформаційне забезпечення системи менеджменту має на увазі надання керуючому суб'єкту інформації про керований об'єкт. Інформація потрібна для реалізації управлінських функцій. Спотворення, недостатність і невчасність інформації спричиняє зниження ефективності управління, збільшення ризиків у діяльності підприємницьких структур, погіршення економічних і фінансових показників [28].

Дослідження проблем розвитку підприємств харчової промисловості показали, що велика частина інноваційних пропозицій у розвиток підприємств харчової промисловості залишається нереалізованою через низький рівень платоспроможності підприємств і їх слабку інвестиційну привабливість. У сукупності це зумовлює потребу розробки і впровадження механізмів підвищення інвестиційної привабливості для підприємств харчової промисловості.

Отже, розглянувши основні тенденції функціонування харчової промисловості, можна визначити такі перспективи розвитку цієї галузі:

— скорочення витрат на переробку сировини підприємствами харчової галузі, підвищення рівня якості готової продукції завдя-

ки застосуванню новітніх технологій з перспективою зниження цін на товари для кінцевого споживача;

— перспектива отримання додаткових доходів виробником і задоволення потреб споживачів різних контингентних груп у результаті створення інноваційних продуктів;

— перспектива виходу національних товаровиробників харчової галузі на зовнішні ринки і закріплення на них, підвищення прибутковості, рекламування підприємства й торгової марки продукції на світовому рівні;

— перспектива залучення іноземних інвестицій для поліпшення діяльності підприємства, розширення товарного асортименту, закупівлі сучасного устаткування тощо [111].

У процесі розвитку підприємств харчової промисловості раціональне формування, відтворення та ефективне використання їх ресурсного потенціалу можуть бути забезпечені тільки завдяки:

по-перше, економічно доцільному співвідношенню ресурсів праці та матеріально-технічної бази, насамперед основних виробничих фондів;

по-друге, застосуванню прогресивних, високопродуктивних та екологобезпечних технологій;

по-третє, розширенню відтворення та оновлення всіх складових елементів ресурсного потенціалу, особливо матеріально-технічної складової. Чітко організоване, своєчасне та у визначеній кількості матеріально-технічне забезпечення і висока якість матеріально-технічних основних засобів виробництва безпосередньо визначають результативність, ефективність та екологобезпечність функціонування підприємств харчової промисловості. А відтак і конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та світовому ринках [180].

Інвестиційна складова ресурсного потенціалу харчової промисловості повинна кількісно та якісно зростати. Саме останнє слід розглядати як гарантію продовольчої та важливий чинник економічної безпеки держави. Водночас вона має повною мірою відповідати сучасним вимогам ведення виробництва і бути цілісно та структурно збалансованою.

За результатами проведених досліджень можна виділити основні складові елементи розвитку підприємств харчової промисловості України на сучасному етапі функціонування (рис. 1.14).

Рис. 1.14. Основні елементи розвитку підприємств харчової промисловості

Враховуючи те, що основною характерною рисою сучасних систем внутрішньофірмового управління є орієнтація на довгострокову перспективу, зосередження уваги на фундаментальних дослідженнях, диверсифікацію діяльності, активне впровадження інновацій, максимальне використання творчої активності персоналу компанії, серед важливих напрямів розвитку підприємств можна виокремити:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в контексті управлінської діяльності;
- дебюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних і штабних ланок структури управління;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у кілька невеликих або створення мережі підприємств;
- трансформація організаційних структур підприємств з ієрархічних (пірамідальних) у протилежні, з мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом і безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових. Для цього в структурі підпри-

ємства створюються напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки і збитки;

➢ підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих підприємств мають створюватись інноваційні підрозділи, що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, а також підрозділів, що діють за принципами «ризикованого фінансування»;

➢ організація філіальних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі через створення внутрішніх ринків;

➢ створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на вирішення конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу [21].

Таким чином, основними варіантами розвитку підприємств харчової промисловості України є:

— внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;

— злиття, поглинання інших суб'єктів господарювання з метою збільшення ресурсів і виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;

— перерозподіл внутрішніх ресурсів та їх зосередження на пріоритетних напрямах діяльності;

— припинення здійснення неефективних напрямів діяльності, не забезпечених ресурсами. Може відбуватися шляхом продажу пакета акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;

— відокремлення, передавання видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Також слід зазначити, що вибір варіанта розвитку підприємства залежить від визначених цілей і стратегічних намірів, які встановлює підприємство з урахуванням специфічних умов його функціонування.

Розділ 2

СТРАТЕГІЧНІ НАМІРИ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

2.1. Генезис, складові та класифікаційна архітектоніка стратегічних намірів підприємства

Сучасні умови економічного розвитку ставлять перед керівниками підприємств нові завдання, позитивне вирішення яких потребує врахування попереднього досвіду та прогнозів щодо розвитку компанії в майбутньому. Саме тому більшість світових лідерів ринку відмовляється від стратегічного управління на основі інтуїції, короткострокового стратегічного планування та прогнозування і робить акцент на розробці стратегій, що забезпечують реалізацію місії та цілей розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі з урахуванням сформованих стратегічних намірів з допустимим рівнем ризику і в межах можливостей підприємства.

Теоретичною базою досліджуваної проблематики є праці І. Ансоффа, Дж. Куінна, Г. Мінцберга, М. Портера, К. Хофера, Е. Чандлера, Г. Штейнера, К. Ендрюса, Ф. Гуйяра, Дж. Келлі, Г. Хамела, К. Прахалада, А. Томпсона, А. Стрікленда, Г. Клейнера, А. Наливайка, З. Шершньової, Л. Абалкіна, О. Віханського, С. Глазьєва, А. Градова, Ф. Фатхутдінова, Е. Уткіна, О. Орчакова, І. Смоліна, А. Войнаровського та ін. Разом з тим, проблемні питання, пов’язані зі стратегічним управлінням підприємства в умовах невизначеності, вивчені фрагментарно та потребують подальшого дослідження. Найактуальнішими серед них є: подальший розвиток концептуальних засад стратегічного розвитку підприємства, формування системи критеріїв і індикаторів оцінювання ефективності стратегічного управління компанією, узагальнення базових положень формування стратегічних намірів суб’єктів господарювання, вдосконалення технології їх досягнення в умовах ризику з урахуванням інтелектуалізації факторів виробництва.

Сьогодні перед підприємствами постає об'єктивна потреба самостійно визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше — свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, а також формування нових цільових установок та інтересів.

У своїй праці «Перетворення організації» Ф. Ж. Гуйяр і Дж. Н. Келлі ввели в науковий обіг термін «стратегічний намір», під яким вони розуміли уявний образ кінцевої мети корпорації. Це намір, що символізує злиття аналітичних, емоційних і політичних елементів корпоративного мислення. З аналітичного погляду такий намір заснований на неупередженій оцінці конкурентного становища корпорації. Емоційний і політичний наміри перетворюються в ідею, що захоплює помисли персоналу всієї компанії та «навколо якої об'єднуються люди» [38].

Г. Хамел і К. Прахалад зробили «переворот», опублікувавши статтю під назвою «Strategic Intent» у *Harvard Business Review*. Автори стверджують, що для досягнення успіху компанія має погоджувати свою мету із засобами її досягнення через «стратегічний намір» (*strategic intent*) [200].

На думку А. Томпсона та А. Стрікленда, стратегічний намір — це боротьба за досягнення довгострокових стратегічних цілей. Автори вважають, що стратегічний намір повинен бути жорстким і амбіційним; його реалізація зазвичай потребує довготривалого періоду часу (20–30 років). Окрім того, вони зазначають, що велике підприємство може обрати за стратегічний намір лідерство в галузі на національному чи світовому рівні. Стратегічним наміром невеликого підприємства може бути лідерство в певній ніші ринку, малої та зростаючої компанії — перевершення лідерів ринку, високотехнологічного підприємства — лідерство в інноваціях і розробка принципово нових товарів, які змінюють стиль життя та роботи; саме такий намір явно спостерігається в діях багатьох інтернет-компаній [173, с. 72–73].

За визначенням О. Орчакова, стратегічні наміри підприємства — це те, до чого воно прагне в довгостроковій перспективі. Це може бути ідея підвищення конкурентоспроможності або завоювання світового (регіонального) панування, або досягнення вищого рівня якості тощо [124, с. 78].

І. Смолін визначає стратегічні наміри підприємства як цільові засоби стратегічного розвитку, спрямовані на посилення або збереження своєї конкурентоспроможності у стратегічній перспек-

тиві. За своїм змістом і призначенням вони мають латентний характер і тому можуть бути визначені лише за посередніми ознаками [159, с. 43].

А. Войнаровський вважає, що стратегічні наміри — не просто декларація, вони потребують відповідної інтелектуальної та психологічної мотивуючої підтримки, яка дозволяє співробітникам досягати верхніх рівнів ієрархії потреб, відкривати нові резервуари творчої енергії для досягнення поставленої мети компанії [26].

На думку А. Кочнєва, стратегічні наміри — це цілі, пов'язані з певним періодом часу. Вони характеризують результати, яких компанія має намір досягти до встановленого терміну. Стратегічні наміри відображаються в документі, який зазвичай називається «Стратегічне бачення» (рис. 2.1). Бачення дає картину майбутнього, яким його уявляють лідери компанії, що визначають її стратегію.

Стратегічне бачення повинне давати відповіді на п'ять основних запитань:

1. У чому полягають стратегічні проблеми компанії (чому виникла потреба у змінах і які завдання має вирішити стратегія)?
2. Які стратегічні наміри (довгострокові цільові орієнтири)?
3. Як позиціонується компанія на ринку (хто цільові клієнти, у чому цінність послуг, якими є відмінності від конкурентів)?
4. Яка організаційна концепція компанії (основні принципи управління)?
5. Які головні напрями змін, що їх необхідно провести у зв'язку з реалізацією стратегії?

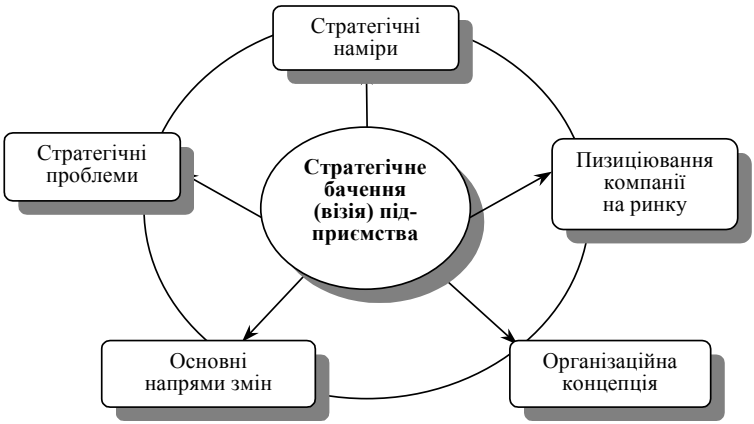


Рис. 2.1. Роль стратегічних намірів у розвитку компанії за А. Кочнєвим

За наявності чітких відповідей на ці запитання можна стверджувати, що компанія має цілком певну стратегію і може розпочинати створення механізму її виконання.

Також існує твердження, що стратегічні наміри — це документ, в якому відображений опис майбутнього бажаного стану підприємства, що розділяється ключовими групами впливу: акціонерами, керівниками і співробітниками підприємства, споживачами.

До складу означеного документа входять основні характеристики бізнесу, які використовуються як основа для розробки стратегії розвитку компанії: напрями діяльності, продукти та послуги, географія присутності, цільові групи клієнтів, основні конкурентні переваги компанії з погляду клієнтів, ключові чинники успіху компанії в конкурентній боротьбі, бажані економічні результати [22].

Слід також зазначити, що стратегічні наміри часто ототожнюють зі стратегічним плануванням, формуванням бачення компанії, ієрархії цілей, довгострокової стратегії або стратегічного набору. Справді, всі ці категорії певною мірою пов'язані із процесом побудови стратегічних намірів, але, на нашу думку, потрібно чітко розрізняти дані поняття. Наприклад, стратегічне планування є так само, як і стратегічні наміри, адаптивним процесом, однак використовує лише економічні й технологічні змінні. Крім того, стратегічні наміри підкріпленні корпоративними цінностями та здібностями, враховують ключові фактори успіху та компетенції, що вже потребує встановлення іншої системи показників. Д. Міллер стверджує, що деякі компанії змогли досягти успіху не стільки за рахунок ресурсів і можливостей, скільки за їх асиметрії, що, на нашу думку, створює прямий зв'язок концепції стратегічних намірів з ризиками [204].

З урахуванням результатів проведених досліджень сутності поняття «стратегічні наміри» зроблено спробу дати трактування даній категорії в умовах невизначеності діяльності компанії. На нашу думку, стратегічні наміри — це бажаний стан підприємства в довгостроковій перспективі, що випливає з місії та підкріплюється корпоративними цінностями персоналу, з метою встановлення стратегічних можливостей та етапів розвитку компанії в майбутньому з мінімальними ризиками її функціонування в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Усі компанії, яким вдалося за останні двадцять років зайняти лідируючі позиції на світових ринках, мали непомірні амбіції, що не повною мірою відповідали їх ресурсам і можливостям. Проте

всім їм так чи інакше вдалося донести надихаючу ідею до співробітників на всіх рівнях організації, а потім утримувати її упродовж десяти- або двадцятирічних перегонів за світову першість з метою досягнення визначених стратегічних намірів. Недостатнє вивчення та актуальність проблеми створює потребу в розробці методів формування стратегічних намірів, а також у пошуку принципово нових методичних підходів, що дозволяють у процесі їх досягнення обрати з-поміж кількох альтернативних варіантів стратегій найбільш результативний [22].

Процес формування стратегічного наміру проходить три стадії:

1. Встановлення стратегічного задуму, що має три основні властивості: відчуття напряму, відкриття та доленосність.

2. Встановлення завдання: пошук відповідних завдань і донесення їх до всього персоналу. Ці завдання стають засобом для досягнення стратегічних намірів. Наприклад, стратегічним наміром *Canon* було «перевершити *Xerox*», а стратегічним завданням — створити домашню копіювальну машину з плановою ціною 1000 дол. США.

3. Розширення повноважень працівника у стратегічному намірі. Ключем у будь-якому процесі стратегічних намірів є розуміння того, що їх досягнення є справою кожного. Завдання вищого виконавчого керівництва полягає в тому, щоб «утримати мудрість мурашника», тобто змінити традиційний вид комунікації «зверху-вниз» на потік інформації та нових ідей «знизу-вгору» в компанії [200].

Такий підхід, що вимагає від топ-менеджменту постійної напруги, оновлення мотивів і методів керівництва, дуже контрастує з тим, з чим щодня стикається персонал вітчизняних підприємств. Керівництво ставить свідомо недосяжні цілі (часом навіть не приховуючи цього), сподіваючись на те, що вони будуть досягнуті хоч би наполовину.

На рис. 2.2 наведено авторське бачення того, як формуються стратегічні наміри.

Аналіз і оцінювання ризиків у даному процесі відіграє важливу роль і є досить складним завданням, тому що саме формування стратегічних намірів містить у собі розробку основних орієнтирів: місії, цінностей, бачення, цілей, стратегій тощо, тобто засади подальшого функціонування підприємства. Без визначення та врахування ризиків на даному етапі, стратегічні наміри не будуть достатньо обґрунтованими та адаптованими до реальності. При цьому слід враховувати об’єктивну потребу впровадження бізнес-стратегії та стратегічних наборів підприємства.

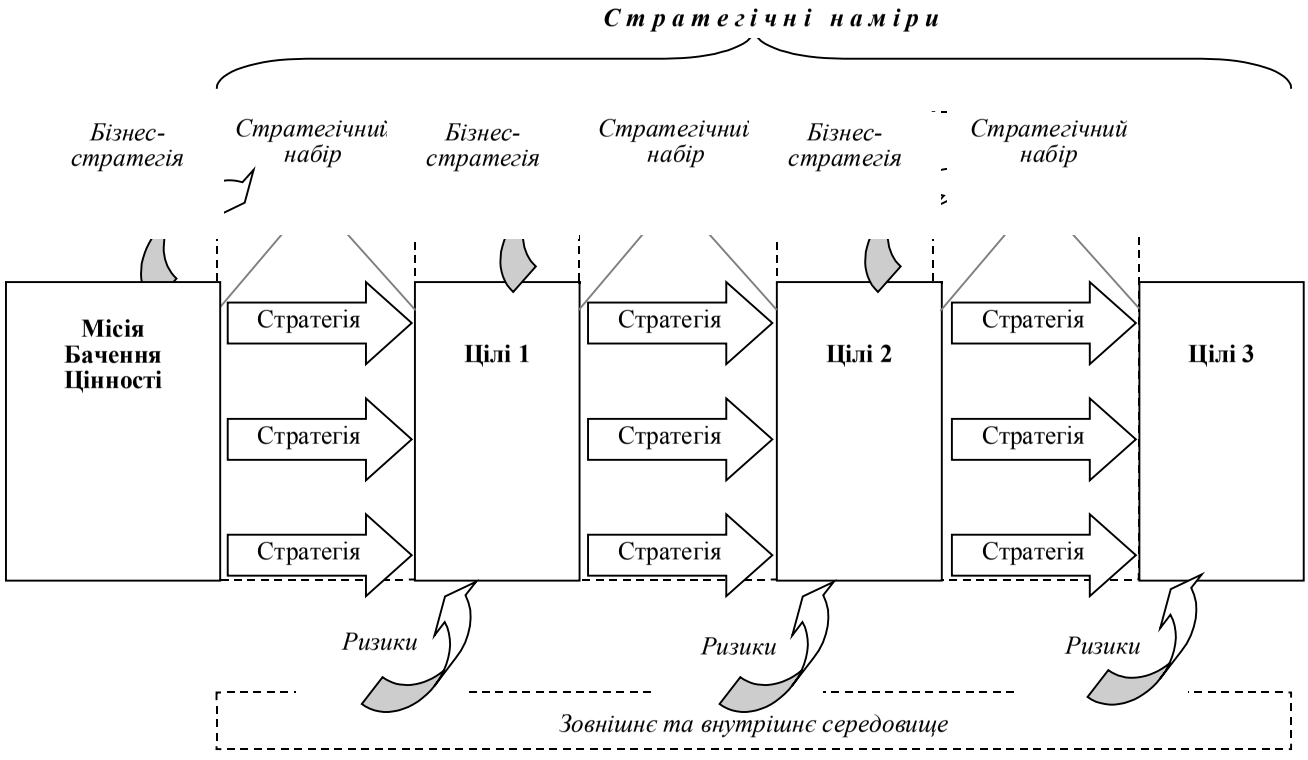


Рис. 2.2. Стратегічні наміри в процесі стратегічного управління підприємством

Бізнес-стратегія — це комплекс заходів і підходів для успішного функціонування бізнес-одиниці з описом шляхів створення стабільної та довгострокової конкурентної позиції [2, с. 168].

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на визначений відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний набір не є демонстрацією загальних намірів, а акцентує увагу на ключових характеристиках та особливостях окремих підприємств. Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються компанії, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Результативність сформованого стратегічного набору залежить від досягнутого рівня розвитку підприємства, особливостей і траєкторії його подальшого руху, відповідно до обраних стратегічних намірів.

Концепція стратегічного наміру розрахована на довгострокову перспективу. Компанії, які досягли визнання та вагомості на ринках, майже завжди починали з формування стратегічних намірів. Часто дані наміри слугують мотивацією для топ-менеджерів і персоналу загалом, щоб докласти усіх зусиль для досягнення своєї мети. Успішна компанія, стратегічні цілі якої набагато перевищують поточні можливості, потенційно стає більш серйозним конкурентом, ніж компанія з незначним стратегічним наміром [103].

За результатами проведених досліджень нами виокремлено основні ознаки стратегічних намірів підприємств при функціонуванні їх в умовах невизначеності та ризику.

1. Стратегічні наміри визначають, в якій сфері, за допомогою чого та як підприємство збирається одержати стійкі конкурентні переваги, тобто перевершити конкурентів.

2. Стратегічні наміри повинні мати довгостроковий горизонт і бути розробленими так, щоб їх не доводилося часто коригувати.

3. Стратегічні наміри мають бути сформульовані так, щоб з них було легко визначити стратегічні цілі.

4. Стратегічні наміри не повинні орієнтуватися виключно на наявні напрями, ресурси та можливості.

5. Кожен стратегічний намір повинен мати підтримку з боку персоналу компанії.

Важливим є виокремлення так званих дієвих стратегічних намірів. Г. Хэмел і К. Прахалад вважають, що вони базуються на трьох «китах» (рис. 2.3) [200]:

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

2) незмінність і гнучкість. Не можна часто змінювати стратегічні наміри, якщо вони не реалізовані. «Стратегічні наміри створюють спадкоємність між окремими короткостроковими періодами розвитку, при цьому залишаючи місце для нових підходів до вирішення проблеми в міру зміни ситуації»;

3) амбітність. «Стратегічні наміри задають мету, гідну того, щоб віддати їй всі свої сили». У сучасних умовах розвитку дуже важливо, щоб досягнення стратегічних намірів було результатом діяльності всього колективу, а не тільки ключових власників акцій і вищого керівництва компанії. Кожен співробітник має розуміти свою роль у досягненні спільної мети. «Стратегічні наміри — це подолання власних слабких місць, перемога над собою».

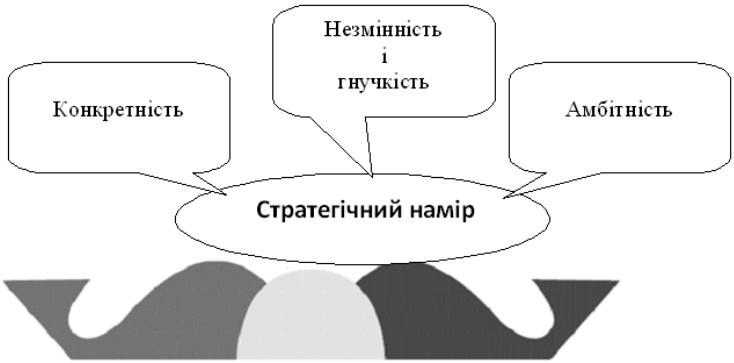


Рис. 2.3. «Три кити» стратегічних намірів
за Г. Хамелом і К. Прахаладом

Управління несприятливими ситуаціями за допомогою формування стратегічних намірів є складовою цілісного підходу до стратегічного управління, спробою запланувати дії у відповідь на виникаючі невизначеності та ризики, яких зазнає бізнес у сучасних мінливих умовах. На основі дослідження ознак стратегічних намірів було виокремлено їх видові характеристики та сформовано класифікацію (рис. 2.4).

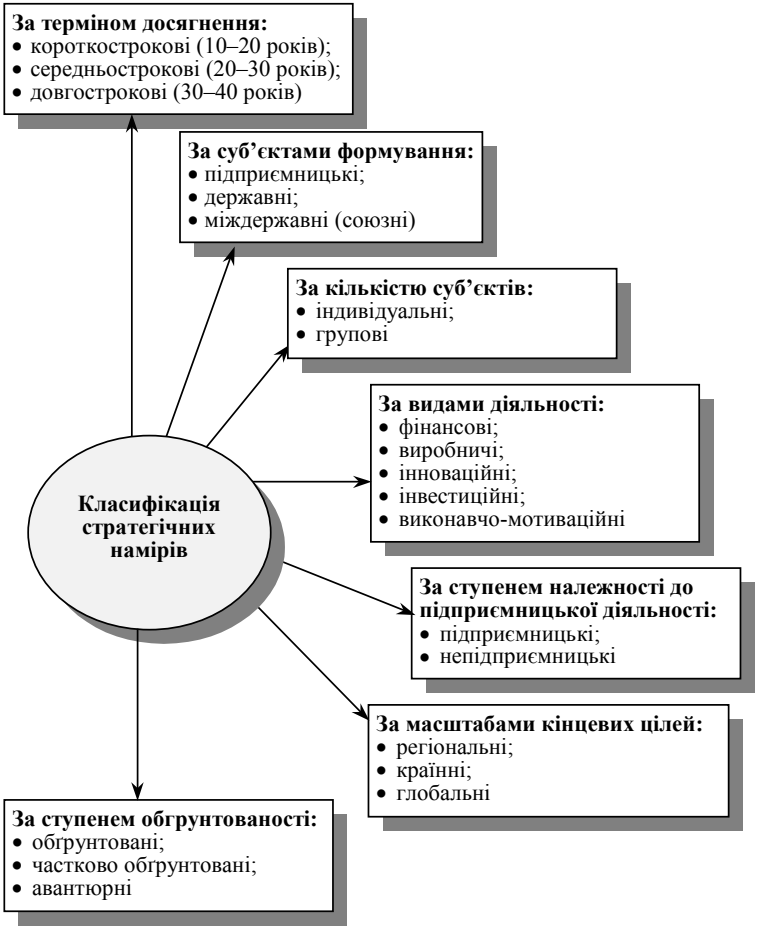


Рис. 2.4. Класифікація стратегічних намірів

Залежно від терміну досягнення можна виділити такі стратегічні наміри: короткострокові, середньострокові та довгострокові.

За суб'єктами формування можна виокремити:

• підприємницькі — стратегічні наміри на рівні підприємства як комплексної мікросистеми;

• державні — стратегічні наміри, що формуються на макрорівні;

• міждержавні (союзні) — стратегічні наміри окремих об'єднань, партнерств або союзів держав.

За кількістю суб'єктів — індивідуальні та групові.

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 — отримання 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 найкращих фахівців.

За ступенем належності до підприємницької діяльності:

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

• непідприємницькі — стратегічні наміри, що мають місце під час здійснення непідприємницької діяльності (діяльності «non-profitorganization» (неприбуткових організацій), науково-дослідних центрів, навчальних закладів, сприяння різним суспільним рухам тощо).

За масштабами кінцевих цілей:

• регіональні — стратегічні наміри, результати яких впливають на розвиток окремих регіонів усередині держави;

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

• глобальні — стратегічні наміри, результати досягнення яких справляють вплив на економіку кількох країн чи світового співтовариства в цілому, а також на діяльність суб'єктів глобального ринку.

За ступенем обгрунтованості:

• обґрунтовані — стратегічні наміри, які формуються після проведення аналітичного оцінювання прогнозованих результатів і можливих витрат; при цьому результати їх досягнення матимуть максимальний вплив на діяльність підприємства;

• частково обґрунтовані — стратегічні наміри, за якими ймовірність несприятливої події настільки велика, що у разі її настання 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, діє без урахування реальних сил, умов, можливостей і ризиків, розраховуючи на випадковий успіх.

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

• визначення та обговорення цілей компанії в коротко- та довгостроковій перспективі (на період 10–40 років);

• формулювання стратегій у найоптимальнішому для підприємства аспекті, де існують стратегічні завдання та можливі зміни;

• коригування стратегій з метою усунення чи мінімізації їх збігу та марних зусиль, а також утримання єдиного для всіх напряму дій;

• розподіл відповідальності за розробку стратегічних наборів;

• створення системи показників оцінювання діяльності підприємства;

• 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 рівня свободи для персоналу підприємства у процесі прийняття рішень;

• створення системи зобов'язань і лідерства;

• динамічне пристосування організаційної структури до вимог, що мають тенденцію змінюватися;

• ставлення до персоналу та команд проектів відповідно до їх завдань і ролі в бізнес-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;

• прирощення вартості бізнесу;

• створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Отже, стратегічні наміри висвітлюють інтереси підприємства з урахуванням особливостей середовища його функціонування. Вони не бувають простими та є безперервним процесом, тому стратегічні наміри потребують постійного вдосконалення своєї структури. Вони передбачають ефективне використання інтелектуального потенціалу, об'єднують усі сфери компанії в єдине ціле, охоплюють усі основні аспекти організації та забезпечують

адаптивність усіх частин довгострокового стратегічного планування підприємства. Стратегічні наміри в умовах ризику — це заздалегідь спланована реакція підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Специфіка стратегічних намірів будь-якого підприємства зумовлена рядом аспектів, а саме: по-перше, досить тривалим періодом їх досягнення, по-друге, великою кількістю учасників, які здійснюють і впливають на процес формування та досягнення стратегічних намірів, по-третє, динамікою зміни факторів зовнішнього середовища та цілей самих учасників процесу розробки стратегічних намірів. Велика кількість учасників процесу формування стратегічних намірів, кожен з яких приймає певні рішення та впливає на цей процес, є також чинником ризику, оскільки відхилення кожним з учасників від власних цільових установок призводить до відхилення від наміченого результату діяльності компанії загалом. У цілому, формування стратегічних намірів сприяє результативному встановленню цілей і впровадженню стратегічного набору з урахування особливостей діяльності підприємства.

2.2. Бізнес-проектування стратегічних намірів суб'єкта господарювання

У результаті комплексних економічних перетворень, що відбуваються в Україні та світі, створюються і впроваджуються нові моделі та механізми побудови сучасних економічних відносин на підприємстві. Проектне управління стало невід'ємною частиною успішної компанії [168]. Бізнес-проектування передбачає ретельний розрахунок і вміння передбачати майбутнє та є одним з основних інструментів підприємницької діяльності [101], що свідчить про необхідність його використання в процесі формування та досягнення стратегічних намірів компанії і підтверджує актуальність даного дослідження.

Враховуючи проблеми підвищення ефективності розвитку підприємств, формування дієвого механізму досягнення стратегічного наміру, треба зосередити увагу на передумовах упровадження проектів щодо розвитку компанії. Тому необхідною умовою результативного розвитку суб'єкта господарювання є виявлення особливих характеристик бізнес-проектування стратегічних намірів підприємств, окреслення концептуальних засад управ-

ління ними з метою вивчення передумов їх ефективного досягнення.

На сьогодні у світовому науковому співтоваристві сформувалася значна група вчених і практиків, які приділяють увагу проблемі ефективного формування стратегічних намірів компанії: Ф. Гуйяр, Дж. Келлі, Г. Хамел, К. Прахалад, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Клейнер, Е. Уткін, А. Орчаков, І. Смолін, А. Войнаровський та ін.

Дослідженню управління проектами присвячені роботи таких зарубіжних і вітчизняних учених: П. Мартін, К. Тейт, В. Воропаєв, Я. Грітанс, В. Жуков , Д. Корольов, І. Мазур, Н. Ольдерогге, Дж. Пінто, А. Товба, Г. Ціпес, О. Востряков, В. Кукоба, Г. Тарасюк, Ю. Рак, Л. Батенко, В. Ліщанская та ін. Однак проблема комплексного підходу до бізнес-проектування стратегічних намірів підприємства залишається недостатньо розробленою і потребує подальших досліджень у напрямі пошуку механізмів управління проектами на окремих етапах розвитку компанії.

Стратегічні наміри конкретного підприємства характеризуються певними особливостями, оскільки вони об'єктивно визначаються своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії, її власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на «сигнали» ринку, належністю до певного виду економічної діяльності тощо. Важлива роль бізнес-проектів у досягненні стратегічного наміру визначається передусім тим, що в них є чітка орієнтація на результативність установлених заходів і об'єктивна потреба їх реалізації.

Проект — це сукупність дій, метою яких є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливістю результату в заздалегідь визначений термін, у межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо) [99].

Проект — це особлива форма здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає, що ці зміни повинні бути реалізовані в рамках певних обмежень за строками, вартістю та характеристиками очікуваних результатів [171].

Бізнес-проект — це конкретний захід, у який інвестуються грошові кошти з метою отримання прибутку та / або приросту капіталу.

Бізнес-проект — необхідний комплекс практичних заходів і способів з метою отримання після реалізації бізнес-ідеї певного економічного результату (величини чистого прибутку, доходу, конкретної частки цільового ринку тощо).

Для успішного здійснення проекту необхідно виділити його основні ознаки, що дозволять менеджерам виокремити об'єкти управління та використати потрібний інструментарій для реалізації проекту. До основних ознак проекту належать:

— ознака «змін» є найважливішою характеристикою бізнес-проекту, оскільки виконання проекту завжди несе в собі зміну системи або предметної сфери, в якій він реалізується. Тобто реалізація бізнес-проекту завжди пов'язана зі зміною певної системи і є цілеспрямованим процесом її трансформації з наявного в певний бажаний стан, що описується в термінах цілей проекту;

— часовий горизонт дії. Жодний проект не може існувати без обмежень у часі, метою яких є: перше — обгрунтування періоду, під час якого успіх або невдача проекту можуть бути визначені; друге — оцінювання реальної цінності фінансових витрат і вигід неможливе без урахувань обмежень у часі;

— «кількісна вимірюваність» — усі витрати і вигоди від проекту мають бути визначені кількісно, адже аналітик оцінює проект, спираючись на цифри;

— життєвий цикл. Проект виникає, функціонує і розвивається. Існує чіткий взаємозв'язок і послідовність між різними видами діяльності за проектом. Кожний проект, незалежно від його складності та обсягу дій, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку визначені форми стану від задуму до реалізації;

— системне функціонування проекту, елементний склад. Між елементами проекту існує взаємозв'язок. Проте склад проекту не завжди залишається незмінним: деякі його елементи можуть додаватися або вилучатися з нього;

— існування в певному зовнішньому середовищі, елементи якого мають великий вплив на проект. Отже, проект треба аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища його реалізації;

— обмеженість потрібних ресурсів, адже кожен бізнес-проект вимагає використання різних ресурсів: персоналу, техніки, обладнання, матеріалів та ін. Обсяг виділених на проект ресурсів тісно пов'язаний з бюджетом, який в основному може бути спочатку жорстко лімітований, і тоді за заданих обмежень на ресурси можуть визначатися терміни й тривалість проекту. У разі жорстко заданих термінів може бути визначено необхідне ресурсне забезпечення. Сутність даної ознаки в тому, що в усіх випадках затверджений варіант реалізації бізнес-проектів має специфікацію та графік використання ресурсів;

— ознака «неповторності» належить не до окремих складових бізнес-проекту, а до проекту загалом. Навіть у бізнес-проектах з

високим ступенем новизни, безумовно, є процеси, які характерні не лише для даного проекту, а й використовуються в багатьох інших проектах. У проекті також можуть зустрічатися заходи повторного характеру, наприклад дрібносерійне виробництво, що входить до нього;

— ознака «новизни» є ознакою бізнес-проектів дослідження та розвитку. Зауважимо, що майже всі організаційні проекти відзначаються високим ступенем «новизни», що також характерно для економічних і соціальних проектів;

— ознака «комплексності», яку можна визначити за кількістю врахованих у проекті факторів середовища функціонування та чисельністю учасників проекту, які прямо чи опосередковано впливають на результати реалізації бізнес-проекту;

— ознака «правового та організаційного забезпечення». Правове забезпечення може бути пов'язане з інтересами багатьох учасників бізнес-проектів і потребою регулювання їх відносин. У сучасних умовах економічного розвитку та становлення правової держави дані аспекти вимагають великої уваги;

— ознака «розмежування». Кожен бізнес-проект має чітко визначені межі своєї предметної сфери та повинен бути відокремлений від інших бізнес-проектів у процесі досягнення стратегічного наміру з метою розвитку компанії. При цьому мають бути враховані всі суттєві для проекту зв'язки з його зовнішнім середовищем. Ця характеристика дозволяє розглядати проект як відносно цілісну систему з певними характеристиками;

— ознака «інформаційної та консалтингової підтримки» визначає необхідність організації зворотного зв'язку між окремими компонентами бізнес-проекту, а також моніторингу змін внутрішнього та зовнішнього середовища, залучення кваліфікованих консультантів з окремих питань бізнесу.

Управління проектами — це методологія організації, планування, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що спрямована на ефективне досягнення цілей проекту та наперед визначених результатів зі складу та обсягів робіт, вартості, часу, якості шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління [171].

Управління проектом — це застосування знань, навичок, інструментів і методів для задоволення потреб, які висуваються до проекту [4].

Ефективним інструментом менеджменту, який має застосовуватися не лише з метою залучення фінансових коштів, а й для управління розвитком підприємства, є бізнес-проектування. Ви-

користання цієї універсальної процедури дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність підприємств, скоротити тривалість прийняття управлінських рішень.

Одним з основних елементів бізнес-проектування є бізнес-планування, що є самодостатнім інструментом внутрішнього планування та аналогом стратегічного плану, інструментом ділового планування (відносин з іншими організаціями) і результатом дослідження та обґрунтування конкретного напряму діяльності і стратегічного розвитку підприємств.

Необхідність бізнес-планування пояснюється тим, що ризик банкрутства для новостворених підприємств, особливо в перші 3–5 років, досить великий. Вітчизняна практика засвідчила, що засновники багатьох підприємств підійшли до їх створення без належного обґрунтування. Внаслідок цього 10–15 % від загальної кількості зареєстрованих підприємств оголошували про свою самоліквідацію [168].

Результати проведених досліджень дозволяють визначити основні вимоги до проектів промислових підприємств з метою результативного досягнення стратегічних намірів.

1. У проектах мають бути реалізовані сучасні досягнення науки, техніки, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, що забезпечують випуск продукції високої якості відповідно до науково обґрунтованих нормативів за витратами праці, сировини, матеріалів і паливно-енергетичних ресурсів, а також досягнуто високий техніко-економічний рівень об’єкта, що створюється або реконструюється.

2. У ході проектування стратегічних намірів повинен бути забезпечений високий рівень обґрунтованості управлінських рішень щодо раціонального використання ресурсів.

3. У проектах має бути закладено прогресивну технологію та організацію виробництва, сучасну система управління виробництвом і передові форми організації та умови праці і побуту персоналу.

4. У проектах створення, розширення, реконструкції або переозброєння діючих підприємств має бути передбачено впровадження сучасного високопродуктивного устаткування, комплексної механізації та автоматизації виробництва, використання високоефективних маловідходних і ресурсозберігаючих технологій.

5. У ході проектування необхідно забезпечити ефективність і якість проектних рішень, високу продуктивність праці проектувальників, широке застосування типових проектів і проектних рішень.

6. Має бути забезпечена економічна ефективність проекту — високий обсяг випуску продукції на одиницю капітальних вкладень, низька вартість проектованих об'єктів, мінімальні витрати на виробництво продукції, високий рівень продуктивності праці тощо.

Характерними рисами бізнес-проектування є чітко встановлені терміни виконання та ресурсне забезпечення, що, своєю чергою, дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства. Бізнес-проекти ініціюються в силу виникнення потреб, які потрібно задовольнити.

Україна переживає складні процеси становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки, які потребують дослідження та формування нової ефективної системи стратегічного управління розвитком підприємств. Бізнес-проектування є ефективним інструментом управління й розвитку, оскільки саме в процесі розробки бізнес-проектів визначаються мета підприємницької діяльності, стратегія, засоби та умови їх досягнення; бізнес-планування розглядає комплекс заходів науково-технічного, технологічного, організаційного, фінансово-економічного, соціального, екологічного характеру, що пов'язані з процесами стратегічного розвитку.

Проектування стратегічного наміру передбачає розробку одного або кількох бізнес-проектів з метою досягнення встановлених цілей на окремих етапах розвитку підприємства. Можна виділити низку сучасних підходів до організаційного проектування виробничих систем у цілому, а також окремих її підсистем та елементів, систем управління, організації виробництва і праці:

— проектування як завдання «синтезу структури» з окремих первинних елементів;

— проектування як завдання «раціоналізації технології організаційних процесів», наприклад процесів прийняття рішення, планування, інформаційних процесів, процесів комунікації, нововведень та ін.;

— проектування як завдання «організаційних змін»;

— проектування як завдання «ситуаційного вибору» характеристики організаційної системи управління;

— соціометричний підхід з використанням соціограм, що відображають особисті симпатії членів колективу, для формування виробничих підрозділів;

— параметричний підхід, заснований на виявленні й використанні для управління зв'язків між елементами організації, коли

встановлюється кореляція між певними параметрами частин керованої та керуючої підсистем;

— програмно-цільовий підхід до проектування організаційної системи;

— системний підхід до аналізу та проектування організаційних зв'язків;

— функціонально-структурний підхід та ін.

Результати проведених досліджень дозволяють виокремити п'ять видів бізнес-проектування стратегічних намірів залежно від структури і послідовності їх впровадження: лінійне, паралельне, мережеве, меридіанне та матричне.

Лінійне бізнес-проектування, на наш погляд, полягає в розробці проекту для кожного наступного етапу реалізації стратегічного наміру за результатами досягнення цілей попереднього етапу, що має вигляд певного ланцюжка (рис. 2.5).

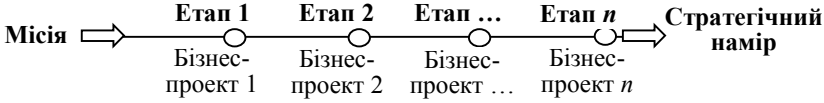


Рис. 2.5. Лінійне бізнес-проектування стратегічних намірів підприємства

Даний тип бізнес-проектування є характерним для підприємств, які функціонують в умовах високого рівня ризику та невизначеності, коли реалізація проекту залежить від результатів реалізації попереднього етапу стратегічного наміру.

Паралельне проектування стратегічного наміру передбачає одночасну розробку та реалізацію бізнес-проектів, які мають різнобічний характер і відокремлені один від одного (рис. 2.6).

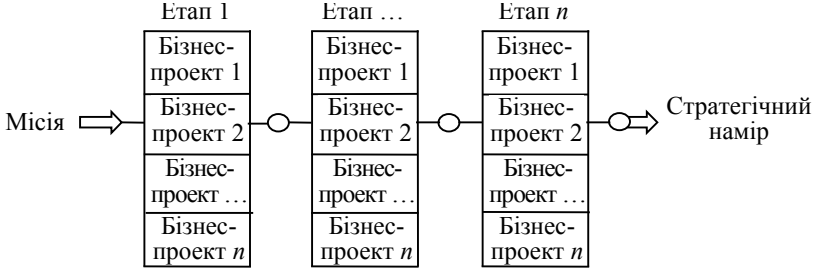


Рис. 2.6. Паралельне бізнес-проектування стратегічних намірів підприємства

Паралельне бізнес-проектування стратегічного наміру, на наш погляд, є корисним для підприємств, які хочуть розподілити ризики шляхом диверсифікації діяльності через реалізацію різнобічних проектів.

У мережевому проектуванні на окремих етапах досягнення стратегічного наміру бізнес-проекти мають спільні точки дотику, які утворюють взаємозалежні зв'язки між ними та об'єднуються в мережу (рис. 2.7).

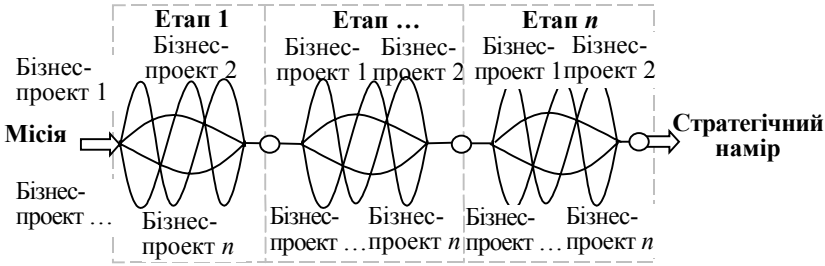


Рис. 2.7. Мережеве бізнес-проектування стратегічних намірів підприємства

Досвід показує, що мережевий тип бізнес-проектування є характерним для підприємств, які планують реалізувати взаємозв'язані та взаємозалежні проекти одночасно на кожному етапу досягнення стратегічного наміру.

Особливою ознакою меридіанного проектування є спільна точка входу та кінцева мета для кількох бізнес-проектів, які мають на кожному етапі досягнення стратегічного наміру загальну систему індикаторів (рис. 2.8).

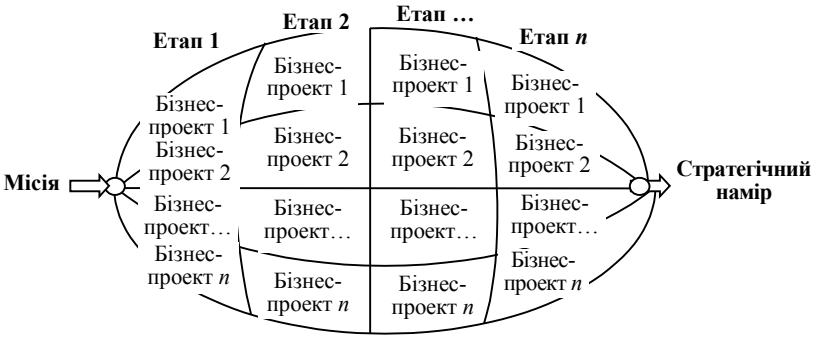


Рис. 2.8. Меридіанне бізнес-проектування стратегічних намірів підприємства

Вважаємо, що меридіанний тип бізнес-проектування є корисним для компаній, які планують розробити загальну для всіх проектів систему індикаторів досягнення поставлених цілей на певних етапах стратегічного наміру, наприклад збалансовану систему показників.

Для матричного проектування стратегічного наміру характерна реалізація бізнес-проектів з окремими точками входу та виходу, однак при цьому на кожному етапі досягнення стратегічного наміру простежуються взаємозв'язки між даними проектами, що має вигляд матриці (рис. 2.9).

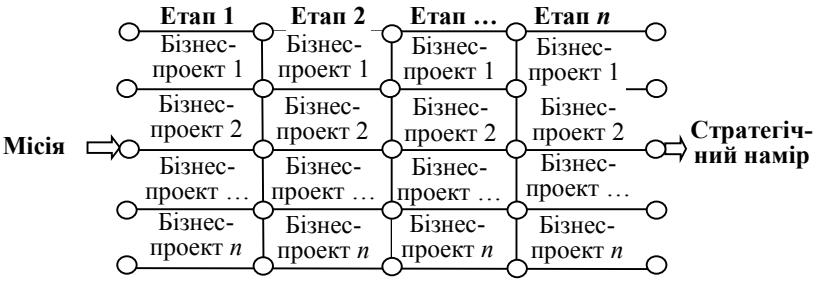


Рис. 2.9. Матричне бізнес-проектування стратегічних намірів підприємства

Цей тип бізнес-проектування є характерним для підприємств, які планують реалізувати незалежні проекти для досягнення конкретних цілей на певних етапах досягнення стратегічного наміру.

У ході проектування стратегічного наміру підприємства, на наш погляд, необхідно враховувати:

по-перше, зв'язки і взаємини між елементами виробничої системи під час вирішення технічних, організаційних, управлінських, економічних, соціальних та інших завдань;

по-друге, стан окремих елементів, їх знаходження на конкретному етапі досягнення стратегічного наміру;

по-третє, тривалість етапу досягнення стратегічного наміру, а також потрібні ресурси для його забезпечення і прискорення.

Бізнес-проектування стратегічних намірів підприємства сприяє ефективному подоланню перешкод, пов'язаних із такими зовнішніми та внутрішніми чинниками, характерними для сучасного економічного розвитку компаній, як:

— нестабільність;

— дефіцит та обмеженість коштів і ресурсів;

— інфляція;
— ускладнення умов функціонування;
— наявність соціальних проблем;
— посилення екологічних вимог і зміна екологічної обстановки;
— поява нових проблем споживчого ринку;
— зростання вимог до якості продукції (робіт, послуг).

Якщо ж не враховувати дані фактори під час розробки бізнес-проектів у процесі досягнення стратегічних намірів, то це може призвести до таких негативних наслідків:
— зниження темпів розвитку підприємства;
— збільшення вартості, тривалості й термінів завершення проекту;
— зазнання збитків у результаті низького рівня ризик-менеджменту;
— підвищення встановлених лімітів на споживані трудові та матеріально-технічні ресурси;
— запізнення з уведенням нових технологій;
— відставання у впровадженні та використанні результатів НДДКР;
— запізніле виведення нової продукції на споживчий ринок;
— поспішність і непродуманість прийняття рішень;
— низька ефективність інвестицій і тривалі терміни окупності бізнес-проекту;
— труднощі визначення конкретних термінів досягнення цілей бізнес-проекту.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновки, що розглядаючи проекти як механізм досягнення встановлених цілей стратегічного наміру компанії та ґрунтуючись на ключових принципах проектного управління, є сенс визначити бізнес-проектування як системний комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей на окремих етапах досягнення стратегічних намірів у процесі розвитку підприємства за допомогою реалізації якісних, незворотних змін стану суб’єкта господарювання. Таким чином, визначення типів бізнес-проектування на основі виділення етапів досягнення стратегічного наміру компанії дозволяє не тільки встановити взаємозв’язки між ними, а й визначити ключові фактори успішного стратегічного розвитку підприємства в результаті їх реалізації.

2.3. Віртуальне підприємство як форма стратегічного розвитку компанії

У сучасних умовах господарювання виникає потреба в продукті (послугах), що вимагає інноваційного підходу до його виробництва у процесі стратегічного розвитку компанії. При цьому підприємствам потрібно мати змогу здійснити такі розробки, враховуючи специфічність проблем, високий рівень витрат на перебудову виробничого процесу чи складної ієрархії управління та прийняття рішень тощо. Тому під впливом процесів глобалізації та міжнародної інтеграції, з розвитком новітніх інформаційних технологій і посиленням конкуренції виникає потреба у кооперації компаній, творчих колективів і окремих людей, пов'язаних спільною метою і, що найголовніше, ключовими компетенціями, необхідними для вирішення поставлених завдань у процесі стратегічного розвитку підприємства. Все це створює потребу в нових формах ведення бізнесу, однією з яких є віртуальні підприємства, що набувають дедалі більшого розвитку.

Виникненню терміна «віртуальне підприємство» передувала проблема створення мережевих структур, розглянута Р. Патюрелем [128]. Ідея мережевої структури організації підприємства привела до появи поняття віртуального підприємства в працях таких зарубіжних і вітчизняних учених: Х. Вютріх, А. Громова, В. Давидова, М. Камєнової, А. В. Катаєва, А. Лагоди, Ф. Ларіна, М. Мелоуна, Т. Подчасової, В. Рудницького, Л. Тимашової, А. Філіпп, У. Франке та ін.

У наукових працях цих науковців віртуальні підприємства розглядаються як мережі підприємств-партнерів, що спільно організовують коопераційні мережі компаній і володіють ключовими компетенціями для найкращого виконання ринкового замовлення, що базується на єдиній інформаційній системі.

Проведені дослідження дозволяють виокремити групу вчених, які у своїх працях приділяють значну увагу проблемам розвитку віртуальних підприємств: Я. Віктор, А. Гощинський, Д. Іванов, В. Колесник, К. Мазурек-Лопацінська, Р. Неструй, І. Савенко, А. Чубала та ін.

Українськими вченими висвітлюються різноманітні проблеми створення та розвитку віртуальних компаній на вітчизняному ринку, однак малодослідженими залишаються особливо актуальні сьогодні питання: ефективність функціонування віртуальних підприємств у кризових умовах економічного розвитку та негативні аспекти і шляхи зменшення їх впливу. Значно менше уваги в на-

уковій літературі присвячено питанням розгляду віртуальних підприємств як фактору підвищення результативності досягнення стратегічних намірів у сучасних умовах господарювання, що потребує проведення спеціальних досліджень.

Концепція віртуальних підприємств з'явилася понад десять років тому і передусім пов'язана з публікацією праці У. Девідоу та М. Мелоуна «Віртуальна корпорація». Як зазначають автори, «віртуальне підприємство створюється шляхом відбору людських, фінансових, матеріальних, організаційно-технологічних та інших ресурсів з різних підприємств та їх інтеграції з використанням комп'ютерних мереж» [195].

Віртуальне підприємство як різновид мережевої організації, було також визначено М. Кастельсом як специфічна форма підприємства, система засобів якого складена шляхом перетинання автономних систем цілей агентів мережі [9].

В. Плескач і Т. Затонацька визначають віртуальне підприємство як співтовариство територіально роз'єднаних підприємств або співробітників, що обмінюються продуктами своєї праці та спілкуються винятково електронними засобами за мінімального або цілком відсутнього особистого контакту [135].

Відповідно до визначення Д. Іванова, віртуальне підприємство — це динамічна відкрита бізнес-система, сформована на базі єдиного інформаційного простору юридично незалежними підприємствами з метою сумісного використання власних ресурсів для наскрізної реалізації всіх етапів економічно привабливих проектів від джерела витоку первинної сировини до передавання продукції кінцевому споживачу [57]. Згідно з цим підходом, учасниками віртуального підприємства є усі задіяні в процесі надання послуг, виробництва товару учасники. При цьому між учасниками зберігаються принципи конкуренції, а саме віртуальне підприємство є відкритою системою, вхід до якої і вихід з якої визначаються самими підприємствами.

Т. Подчасова розглядає віртуальне підприємство у двох аспектах: по-перше, як мережеву, комп'ютерно-опосередковану організаційну структуру, що складається з неоднорідних компонентів, розташованих у різних місцях, і створюється шляхом об'єднання організаційно-технологічних ресурсів сукупності підприємств та їх інтеграції шляхом використання комп'ютерної мережі; по-друге, як тимчасову коопераційну мережу підприємств (організацій), що володіють певними можливостями для найкращого виконання ринкового замовлення, базовану на єдиній інформаційній системі [143].

Проведені дослідження визначення сутності віртуального підприємства дозволяють стверджувати, що його створення полягає в інтеграції унікального досвіду, виробничих можливостей і передових технологій низки підприємств-партнерів у процесі діяльності над одним чи кількома пов'язаними бізнес-проектами, які вони не здатні виконати поодинці. Зокрема, утворення віртуальної компанії з неоднорідних складових може забезпечити взаємну компенсацію їх недоліків і підсилення переваг у процесі досягнення стратегічних намірів з метою результативного розвитку підприємства. Так, наприклад, можна об'єднати потужності великих компаній, але з високим рівнем інерційності та повільною реакцією на зміни ринку, і малих підприємств, які потерпають від браку ресурсів, але здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основною метою віртуальної компанії є створення гнучкої, географічно розподіленої сукупності підприємств-партнерів, найбільш пристосованої для швидкого виведення на ринок нових продуктів і послуг, підвищення її конкурентоспроможності та оперативної поставки на ринок. Учасники ринку, що об'єднуються у віртуальну компанію, «... розробляють спільний проект, перебуваючи між собою у відносинах партнерства, кооперації, співробітництва...» [166].

Найважливішою характеристикою віртуального підприємства є гнучка та адаптивна мережева структура. Оскільки така мережа не існує в реальному фізичному просторі, а створюється шляхом інформаційної інтеграції ресурсів партнерів, її нерідко називають квазіпідприємством. При цьому віртуальна компанія об'єднує цілі, культуру, традиції, ресурси, традиції і досвід кількох підприємств-партнерів у ході розробки складних інноваційних проектів або під час виробництва продукції світового рівня, координуючи їх розвиток і являючи собою «підприємство над підприємствами», тобто мегапідприємство. Слід зауважити, що основною проблемою забезпечення ефективності віртуальних підприємств є управління знаннями, що циркулюють у даних мережах.

Найпоширеніші типи віртуальних підприємств такі:

1) розширене підприємство (*extended enterprise*) — організація, в якій основне підприємство «розширюють», установлюючи тіснішу взаємодію з постачальниками;

2) віртуальне підприємство (*virtual enterprise*) — віртуальна компанія, створена з метою здійснення економічної діяльності й отримання прибутку, тимчасова або постійна коопераційна мережа підприємств (окремих колективів, індивідів, підприємств),

що мають певні компетенції для виконання замовлень споживачів, які ґрунтуються на використанні єдиного інформаційно-економічного простору;

3) організаційна мережа (*organizational network*) — група підприємств, які за своєю специфікою можуть взаємодіяти і створювати віртуальні компанії, використовуючи інформаційні технології. Формується навколо підприємства-лідера або на основі альянсів і кооперації між групами підприємств;

4) віртуальне мале підприємство (*virtual office*) — група територіально роз'єднаних осіб, що здійснюють спільну виробничу діяльність за допомогою інформаційних технологій; віртуальний центр, віртуальний котедж, приватний електронний портал, центр колективного користування програмним забезпеченням;

5) віртуальне робоче місце (*virtual workplace*) включає два основні компоненти — робоче місце працівника та корпоративну мережу підприємства, до якої підключається співробітник для виконання своїх функціональних обов'язків через модем або мережевий адаптер до сервера корпоративної мережі.

Створюючи віртуальні підприємства з метою успішного досягнення стратегічних намірів підприємства, необхідно враховувати:

- тривалість часу ділових відносин серед бізнес-партнерів, яка може бути коротко-, середньо чи довгостроковою. Відносини можуть тривати тільки для однієї послуги упродовж кількох місяців або кількох років;
- чисельність партнерів віртуального підприємства, що є незмінною або наперед визначається. Це може бути динамічний і гнучкий процес упродовж розвитку віртуальної компанії;
- ступінь автономності: це можуть бути жорстко пов'язані партнери з чітко визначеними бізнес-процесами або змінювані певні внутрішні бізнес-процеси, що підтримують їх автономність у межах співпраці щодо досягнення окремих етапів стратегічного наміру;
- рівень поширення: мережею керують централізовано або відокремлено через електронний торговельний майданчик, на якому діють служби електронних каталогів;
- рівень життєвого циклу компаній і масштабності стратегічних намірів: можливість віртуального підприємства еволюціонувати в межах нових учасників і взаємовідносин;
- ступінь інтеграції: повнота об'єднання членів віртуального підприємства та їх бізнес-процесів з іншими організаціями за жорстко пов'язаною або вільною моделлю;

• спосіб ефективності: досягнення ефективності на рівні горизонтальної інтеграції або на рівні бізнес-процесів, тобто їх скорочення або зменшення тривалості.

Віртуальне підприємство характеризується такими ознаками:

— інтеграцією кращих технологій, засобів виробництва і досвіду у межах стратегічно розумних об'єднань;

— накопиченням ресурсів навколо ключових бізнес-процесів;

— створенням автономних робочих груп, що територіально віддалені;

— тимчасовим характером партнерських відносин, гнучкістю, можливістю оперативної переструктуризації;

— об'єднанням функцій централізації та децентралізації в управлінні з перевагою елементів децентралізації;

— вагомістю координаційних зв'язків;

— широким розподілом та перерозподілом повноважень влади.

Варто зазначити, що найголовнішою перевагою віртуальних форм організацій є можливість обирати та використовувати найкращі ресурси, знання та здібності з найменшими витратами часу. Це забезпечує конкурентні переваги віртуальних підприємств, а саме можливість:

— зниження сукупних затрат;

— підвищення швидкості виконання ринкового замовлення;

— більш повного задоволення вимог замовника;

— гнучкої адаптації до зміни навколишнього середовища;

— зниження перепон для виходу на нові ринки.

У процесі організації віртуального підприємства відбувається інтенсивна взаємодія фахівців і підрозділів юридично оформлених підприємств у віртуальному просторі. Виникає штучне співтовариство, сформоване електронним шляхом. При цьому триває життєвий цикл окремого підприємства (причому одні й ті самі підприємства можуть одночасно входити до складу кількох віртуальних об'єднань).

Віртуальна корпорація фактично є електронним об'єднанням капіталів різного типу — фінансового, технологічного, людського (зокрема, інтелектуального) в інтересах виконання складних унікальних бізнес-проектів, створення продукції світового класу та максимально повного задоволення вимог споживачів. Як і її реальний правовий прототип, вона сприяє розв'язанню двох фундаментальних проблем ринкової економіки: по-перше, залученню капіталу для виконання унікальних бізнес-проектів або розподілу бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції; по-друге, розподілу ризику в інвестиційних проектах.

Ґрунтовний передпроектний аналіз і встановлення чітких і зрозумілих партнерських відносин дозволять забезпечити ефективне функціонування віртуального підприємства та, відповідно, максимально задовольнити потреби клієнта і підвищити результативність досягнення стратегічних намірів з метою розвитку компанії. В процесі досягнення стратегічних намірів шляхом створення віртуальної компанії поняття партнерських взаємовідносин підноситься на новий, вищий рівень (рис. 2.10).

Рис. 2.10. Процес досягнення стратегічних намірів з утворенням віртуального підприємства

Отже, для створення віртуальної компанії з метою підвищення результативності досягнення стратегічних намірів необхідно визначити ключові бізнес-процеси та створити продуктивну організаційну систему, а саме:

— сформувати стратегічні наміри, цілі та етапи їх досягнення;

— визначити основних зовнішніх і внутрішніх споживачів;

— розробити бізнес-проект з метою визначення обсягу ресурсів і засобів, які слід задіяти для виконання замовлень споживачів;

— здійснити пошук, залучення і розподіл партнерів (виконавців) бізнес-проекту;

— провести оцінювання критеріїв продуктивності інформаційних технологій і систем для підтримки визначених бізнес-процесів;

— сформувати диспетчеризацію, способи та платформи для забезпечення комунікації між учасниками бізнес-проекту в процесі діяльності віртуальних структур з метою досягнення сформованих стратегічних намірів підприємства.

Основною перевагою віртуальних форм організації підприємства з метою успішного досягнення стратегічних намірів є можливість обирати та використовувати наявні ресурси, знання та компетенції персоналу оптимально з найменшими витратами часу. Це забезпечує певні конкурентні переваги віртуальних підприємств, а саме можливість:

- зниження сукупних витрат;
- підвищення швидкості виконання замовлення;
- більш повного задоволення вимог замовника;
- гнучкої адаптації до зміни навколишнього середовища;
- зниження перепон для виходу на нові ринки.

Ефективність віртуальної компанії полягає в підвищенні рівня показників прибутковості та оборотності, зниженні витрат і ризиків, залученні нових замовлень за рахунок:

- підвищення ефективності використання ресурсів на основі погодженої взаємодії, спеціалізації, кооперації, координації та організації «наскрізних» бізнес-процесів;
- орієнтації на виконання індивідуальних замовлень клієнтів;
- скорочення тривалості циклу «попит – виробництво – продаж», зниження затрат часу на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва;
- підвищення швидкості реакції на ринкові зміни;
- узгодження рівня запасів із процесами продажів;
- обліку та оцінювання ефективності зростаючої багатоваріантності продукції;
- відповідності процесів, продукції і послуг промисловим стандартам;
- відходу від витратного ціноутворення і прискорення капіталізації бізнесу;
- установлення довірчих відносин з партнерами по бізнесу та продукування цінності для всіх зацікавлених сторін.

Проте поряд з наведеними вище перевагами віртуальні підприємства мають і певні недоліки, зокрема:

- надмірна економічна залежність від партнерів, пов'язана з вузькою спеціалізацією персоналу структурних складових мережі;
- практична відсутність соціальної та матеріальної підтримки своїх партнерів унаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відносин;
- небезпека надмірного ускладнення, що випливає, зокрема, з різнорідності учасників підприємства, неясності відносно членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації та, можливо, недостатньої мотивації діяльності учасників мережі;
- створення віртуального підприємства змушує враховувати можливість появи додаткових ризиків.

При цьому слід зазначити, що використання спільних інформаційних технологій зумовлює додаткові ризики, безпосередньо пов'язані з функціонуванням агентів віртуального підприємства, адже внаслідок несанкціонованих дій стає можливою втрата цінної комерційної інформації. Крім того, побудова системи управління вимагає значних фінансових та інтелектуальних ресурсів у той час, коли ефективність віртуального підприємства ще не можливо остаточно визначити [169]. Не враховані на початковому етапі формування віртуального підприємства фактори в майбутньому можуть спричинити значні проблеми та поставити під сумнів ефективність досягнення стратегічних намірів загалом.

Отже, саме на початковому етапі досягнення стратегічних намірів за допомогою створення віртуального підприємства потрібно залучити спеціалістів, щоб у майбутньому зменшити можливі негативні впливи. Також доречно встановити постійний контроль за роботою системи загалом і наявними інформаційними технологіями.

Варто також зауважити, що особливістю процесу стратегічного розвитку з організацією віртуального підприємства є те, що воно має можливість змінити свою конфігурацію та реалізувати новий або удосконалений проект (якщо цього вимагають зміни умов зовнішнього чи внутрішнього середовища функціонування компанії) іншим складом учасників. Перебудувавши потрібним чином бізнес-процеси, віртуальна компанія може продовжити реалізацію інших проектів не обмежившись тим, заради якого її було створено. Завдяки цьому віртуальні підприємства поступово витісняють з ринку компанії з консервативними методами виробництва та спонукають їх до перегляду традиційних моделей ведення бізнесу.

Незважаючи на ряд переваг віртуальної компанії, вона має певні недоліки, основний з яких випливає з обмеженості термінів реа-

лізації бізнес-проекту в процесі досягнення стратегічних намірів компанії і тягне за собою додаткові ризики, пов'язані саме з недостатнім попереднім аналізом проекту та можливою більш високою вартістю кінцевого продукту, ніж його аналог, реалізований традиційним підприємством, але упродовж тривалішого часу.

Слід також зауважити, що віртуальне підприємство за своєю структурою є формуванням кластерного типу, про що свідчить низка таких спільних ознак, як вузька спеціалізація, добровільність об'єднання, самоорганізація, незалежність учасників, поєднання кооперації та конкуренції, орієнтованість на кінцевий результат, замкнений цикл виробництва тощо. Відмінною рисою кластера від віртуального підприємства є його територіальна обмеженість і постійність функціонування. Віртуальне підприємство зазвичай створюється з метою виконання певного бізнес-проекту, що і обмежує час його діяльності, а можливість поєднання учасників з різним місцезнаходженням забезпечує його гнучкістю та динамічністю. Якщо віртуальне підприємство функціонує постійно, воно набуває характеру віртуального кластера [36].

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що досягнення стратегічних намірів компанії за допомогою створення віртуального підприємства сприяє перспективі співпраці між суб'єктами економічної діяльності для організації спільних підприємств і уможливлює динамічну перебудову їх конфігурації за потреби. Зрештою це приведе до потужного прориву в сфері виробництва, організації, міжнародного обміну та економічного розвитку підприємств у процесі досягнення стратегічних намірів завдяки таким факторам:

— підвищення швидкості досягнення окремих етапів стратегічного наміру;

— зниження витрат на реалізацію бізнес-проектів у процесі досягнення встановлених цілей стратегічних намірів;

— повніше задоволення потреб цільових споживачів;

— швидка реакція й адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування;

— зниження бар'єрів виходу на нові ринки;

— використання інноваційних продуктів і послуг, що забезпечують ефективне і малозатратне обслуговування клієнтів по всьому світу за рахунок об'єднання засобів комунікації, електронної комерції та автоматизації бізнес-процесів;

— структурування бізнес-процесів, де клієнт є безпосереднім учасником, а процеси на базі workflow простежують транзакції, перетинаючи кордони підрозділів, компаній і підприємств;

— адаптація до ринкових потреб завдяки ефективно вибудованій організації, що надає найкраще обслуговування за рахунок реалізації комплексних бізнес-процесів на базі workflow, незважаючи на внутрішню структуру;

— динамічне взаємовигідне співробітництво між підприємствами та індивідуумами; краще обслуговування ринку ґрунтуватиметься на оптимальній продуктивності кожного з партнерів, яка досягається за рахунок управління бізнес-процесами на базі новітніх інформаційних технологій.

Класичними прикладами віртуальних підприємств є європейський консорціум *Airbus Industries*, який виготовляє всім відомі аеробуси, а також об'єднання зусиль компаній *Apple* та *Sony* у процесі реалізації бізнес-проекту стосовно *Powerbook*. Також прикладами формування віртуальних організацій для систем електронної комерції можуть бути компанії *INA Holding Schaef fler KG*, *Rockwell Automation*, *SKF Group and The Timken Company*, які спільно надають послуги, засновані на використанні ІКТ та Web-технологій для постачання товарів/послуг високої якості.

В Україні віртуальні підприємства також активно створюються та розвиваються. Першою серед таких підприємств є потужна корпорація «Квазар-Мікро». Також реалізовано проекти систем інтернет-банкінгу (систем проведення банківських операцій через мережу Інтернет), надаються електронні брокерські послуги. Серед систем, що створюють можливість Інтернет-трейдингу цінними паперами он-лайн, можна виокремити системи компаній «Атланта Капітал» і «Сократ», а також для здійснення валютних операцій на ринку Форекс — систему компанії *Forex Service*.

Крім того, активно впроваджуються проекти вітчизняних електронних платіжних систем: система інтернет-комерції на основі кредитних карток; система «PayCash-Україна» на основі електронних грошей, що розміщуються на комп'ютері власника; система «Інтерплат» з використанням смарт-карток тощо. Також набувають розвитку системи для електронної торгівлі, розробляються системи дистанційної освіти, інтернет-страхування та ін.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що в Україні поки що не спостерігається такого лавиноподібного зростання кількості віртуальних підприємств, як на Заході, та назвати основні причини даної тенденції:

— стратегічний розвиток шляхом утворення віртуальної компанії має досить високий рівень ризику, враховуючи практичну відсутність досвіду та ментальність вітчизняних компаній;

— електронне обслуговування з попереднім замовленням товарів є принципово новим для нашого населення;

— низький рівень телекомунікаційної інфраструктури України (необхідність сучасних каналів зв'язку для організації телеконференцій у віртуальних організаціях тощо);

— відсутність відповідної законодавчої бази.

Така можливість, у кінцевому підсумку, серйозно впливає на стратегії розвитку як всієї економіки, так і окремих підприємств.

1. Випуск на ринок нового продукту або послуги стає під силу набагато меншим за розміром компаніям, які володіють лише часткою капіталу, необхідного за традиційного способу організації діяльності. Це призведе до посилення конкурентного тиску на традиційні форми організації.

2. Розташування партнерів віртуального підприємства втратить актуальність, що активізує міжнародне співробітництво та приведе до інтенсивнішого переміщення діяльності між країнами і регіонами.

3. Створення віртуальних підприємств активно сприятиме оновленню і розширенню асортименту продукції та послуг, що є однією з передумов ефективного економічного розвитку.

4. Традиційні компанії зіткнуться з наростаючою конкуренцією з боку нетрадиційних підприємств і, ймовірно, будуть змушені винаходити нові способи організації свого виробництва.

За результатами проведеного дослідження можна зробити певні висновки.

Ідеєю віртуалізації бізнес-проектування у процесі стратегічного розвитку компанії є взаємозв'язок бізнес-процесів, спрямований на таку організацію конкретного механізму виробництва товарів або надання послуг на територіально віддалених підприємствах, за якої максимально виявляються ключові компетенції підприємства, персоналу та окремих працівників.

Віртуальна компанія дозволяє сформувати гнучку, розподілену в просторі сукупність компаній-партнерів, найбільш пристосованих для інтенсивного випуску нової продукції (послуг), підвищення її конкурентоспроможності та оперативної поставки на ринок з метою максимального задоволення вимог замовника (споживачів), а отже, і підвищення результативності досягнення сформованих стратегічних намірів підприємства з метою його ефективного розвитку.

Створення віртуальних підприємств з метою ефективнішого бізнес-проектування у процесі стратегічного розвитку стане поштовхом до інтелектуалізації виробництва, об'єднання ресурсів,

а також ефективного розвитку віртуальних компаній на вітчизняному ринку. Віртуальне підприємство вітчизняного походження має всі можливості до виходу на зовнішні ринки, здійснюючи координацію бізнес-процесів відповідно до потреб світового ринку.

Процес розвитку за допомогою створення віртуальних підприємств Україні вимагає численних змін у нинішніх умовах господарювання. Такий розвиток матиме правові наслідки, потребуватиме нових методів оцінювання активів підприємства, що ґрунтуються не тільки на їх фізичних характеристиках і чисельності персоналу, а й на таких істотних факторах, як здатність залучати нових клієнтів, бездоганно здійснювати свою діяльність і надавати продукцію та послуги, що володіють реальною додатковою цінністю. Створення віртуальних підприємств змінить відносини між профспілками та підприємствами, породить масові переміщення діяльності між країнами і великими економічними регіонами, зумовить потребу створення нових механізмів регулювання для розподілу праці на міжнародному рівні, а також змінить характер конкуренції між підприємствами, в деяких випадках зруйнувавши нинішні бар'єри, що перешкоджають приходу нових конкурентів у наявний бізнес, завдяки привнесенню нових способів організації виробництва.

2.4. Основні детермінанти успішного впровадження концепції стратегічних намірів у вітчизняних компаніях (за матеріалами підприємств харчової промисловості України)

У сучасних умовах нестабільної економічної ситуації лідируючі позиції мають підприємства, які займаються довгостроковим плануванням, що базується на стратегічному мисленні. На перший план при цьому виходять розробка, впровадження та своєчасне коригування стратегії як елемента стратегічних намірів компанії.

Оскільки єдиного стратегічного наміру для всіх компаній не існує, будь-який з них унікальний, тому й процес вибору стратегії для кожного суб'єкта господарювання індивідуальний, оскільки залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару, стану економіки, культурного середовища та низки інших причин.

Необхідність впровадження концепції стратегічних намірів на підприємствах харчової галузі викликана тривалою системною економічною кризою, яка охопила всі галузі промислового виробництва, особливо відчутно вплинула на виробництво харчової продукції, обсяги якої останніми роками мали тенденцію до зниження. Крім того, стратегія економічного зростання в харчовій промисловості є основою гарантованого забезпечення населення країни якісними та економічно доступними продуктами харчування. Харчова промисловість, маючи високий потенціал, повинна стати однією з точок зростання національної економіки загалом.

Підвищення ефективності реалізації стратегії підприємств харчової промисловості дедалі частіше стає предметом наукових досліджень і постійно перебуває в центрі уваги багатьох сучасних учених-економістів. Особливостям розвитку харчової промисловості на різних етапах велику увагу приділено в працях П. П. Борщевського, Л. В. Дейнеко, А. О. Заїнчковського, Д. Ф. Крисанова, П. В. Осіпова, В. В. Прядко, М. П. Сичевського, Л. Г. Чернюка та ін.

Проблемам підвищення ефективності харчової промисловості на основі стратегічного управління присвячені дослідження таких учених: П. М. Купчак, Н. Б. Загорняк, О. А. Ураков, Г. А. Ломоносова, Т. Х. Тогузаєв, О. А. Старцева, О. Л. Смольянова, Д. А. Нейфельд, Л. Н. Герасимова, Ю. Т. Лазунін, Д. В. Семенов, Г. А. Паньковський, В. М. Баутін, А. О. Коваленко, Л. В. Страшинська, Е. І. Шелудько, Т. Л. Товста та ін.

Використання практичних рекомендацій зазначених авторів у ході формування системи стратегічного планування в секторі підприємств харчової промисловості економіки пов’язане з рядом серйозних перешкод, зумовлених галузевою специфікою. В Україні великі та середні підприємства діють на певних організаційних засадах і можливість застосування зарубіжного досвіду для них досить обмежена. Наявний дефіцит досліджень, присвячених осмисленню основних положень теорії стратегічного планування стосовно особливостей вітчизняних виробництв переробного комплексу в цілому.

Стратегія довгострокового та результативного розвитку вимагає відповіді на питання про фактори та якість економічного зростання, їх взаємозв’язок, джерела нової якості економічного розвитку. Особливого значення набуває дослідження можливостей використання внутрішнього потенціалу харчової промисловості та зовнішніх факторів ефективного розвитку. Створення необхідних умов для стабільного зростання в цій галузі пов’язане з використанням як традиційних, так і нових джерел результативного розвитку.

Формування стратегічних намірів — складний і багатогранний процес, що передбачає встановлення цілей і впровадження стратегічного набору з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Розробляючи стратегічний намір, необхідно проводити всебічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, де на першому етапі виникає проблема вибору сегмента ринку для аналізу. Наприклад, харчова промисловість, як галузь обробної промисловості, є сукупністю виробництв харчових продуктів у готовому вигляді або у вигляді напівфабрикатів, а також тютюнових виробів, мила та мийних засобів, парфумерно-косметичної продукції. Різноманітність продуктів, що виробляються, а також їх специфіка не дають змоги проводити позиціонування підприємства в харчовій промисловості загалом, оскільки порівняння, наприклад, м'ясо-молочної промисловості і виробництва снеків є неможливим.

Діяльність підприємств також відрізняється за сферами діяльності і за результатами, яких вони планують досягти за наявних ресурсів, технологій і рівня менеджменту.

Враховуючи нестандартність завдань управління у вітчизняній харчовій промисловості, формування та досягнення стратегічних намірів харчових підприємств у сучасних умовах має свої характерні риси. Сьогодні особливостями української харчової промисловості, як об'єкта формування стратегічних намірів, є такі:

1) харчова продукція, як товар першої потреби, визначає умови життя населення і мало схильна до впливу факторів заміни;

2) жорстка спеціалізація промислових підприємств за видом оброблюваної сировини зумовлює тісний зв'язок із сільськогосподарським виробництвом, яке істотно відрізняється в різних регіонах країни;

3) багатоваріантність прогнозів виробничої програми і, відповідно, матеріально-технічної бази, пов'язаної з використанням сировини рослинного або тваринного походження і, таким чином, схильність до значних коливань;

4) стабільно високий рівень матеріальних витрат у структурі собівартості продукції;

5) відносно невелика різниця у витратах на одиницю товарної продукції між підприємствами різних розмірів.

Отже, специфіка продукції підприємств харчової промисловості, відсутність стабільної тенденції її розвитку, труднощі виробництва та реалізації продуктів харчування сприяють тому, що перед підприємством постає складна проблема вибору не тільки цільових сегментів ринку та безпосередніх конкурентів на ринку, а і його конкурентної стратегії. Процес формування підприємст-

вом стратегічних намірів у конкурентній боротьбі має враховувати наявність різних класифікацій видів конкурентних стратегій.

На основі визначених факторів створення вартості, які впливають на розвиток підприємств харчової промисловості, І.Ю. Ільченко ідентифікувала специфічні стратегічні імперативи, які, на нашу думку, є критичними для формування ефективних бізнес-стратегій у процесі формування стратегічних намірів на підприємствах харчової промисловості України, оскільки забезпечують порівняно вищий рівень створення вартості [61].

Специфічні стратегічні імперативи, згруповані за функціональною ознакою (підтримуючі, компетенційні, цільові, зобов'язальні) й розташовані в порядку зростання їх важливості для досягнення довгострокової результативності (зліва направо), наведено на рис. 2.11.

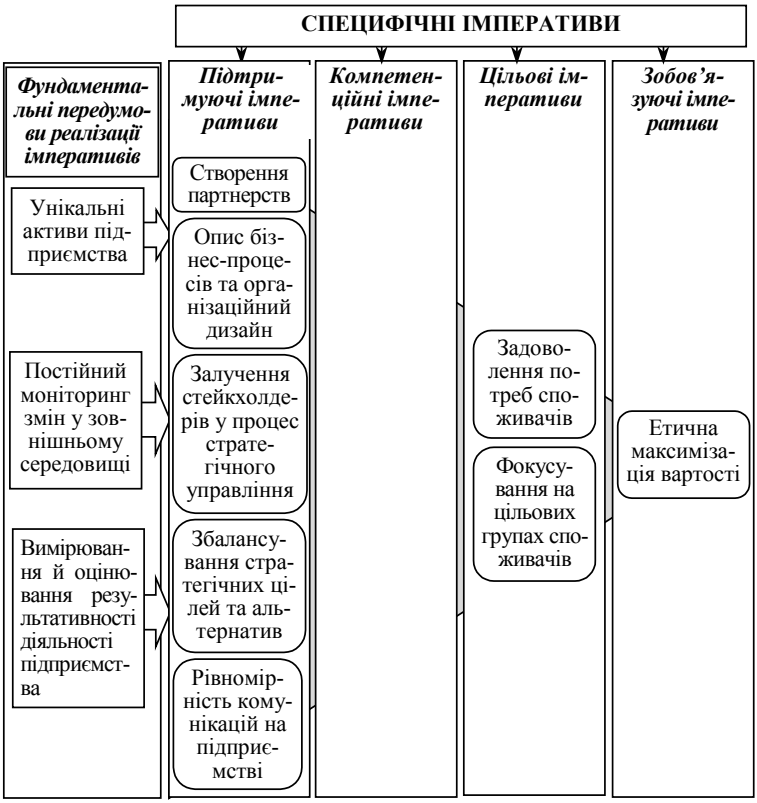


Рис. 2.11. Перелік можливих специфічних стратегічних імперативів підприємств харчової промисловості України [61]

Виконання специфічних стратегічних імперативів вищого рівня забезпечується реалізацією імперативів нижчого рівня. Передумовами реалізації кожного стратегічного імперативу є наявність унікальних активів, постійний моніторинг змін динамічного зовнішнього середовища та оцінювання результативності діяльності підприємств у процесі досягнення стратегічних намірів.

Основу стратегічного планування та розробки стратегічних намірів становить глибокий аналіз основних тенденцій, загроз і можливостей, які існують або можуть виникнути в зовнішньому середовищі функціонування підприємства, а також довгостроковий прогноз їх змін у майбутньому. Під час планування поточної та перспективної діяльності харчового підприємства важливо передбачити і врахувати всі негативні фактори і створити відповідні сценарії розвитку, що має бути невід'ємною частиною досягнення стратегічних намірів. Це сприятиме вдосконаленню стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості з метою підвищення конкурентної активності, спрямованої не лише на виживання на висококонкурентному ринку, а й на здобуття лідируючих позицій у процесі ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Ринкові умови функціонування вимагають від керівництва промислових підприємств освоєння й використання механізму формування та досягнення стратегічних намірів компанії з одночасним запровадженням підходів до адаптації поточної діяльності до стратегічних цілей компанії. У зв'язку з цим підприємствам потрібно здійснювати пошук нових способів оцінювання ефективності стратегічного управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Результати досліджень тенденцій розвитку ринку харчової продукції дозволяють виокремити такі елементи досягнення стратегічних намірів підприємств:

1) проведення стратегічного аналізу та конкурентної діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування;

2) візуалізація стратегічних намірів (виокремлення ключових елементів стратегічних намірів із виділенням взаємозв'язків між ними);

3) розробка сценаріїв розвитку, плану дій щодо формування конкурентних переваг;

4) вибір стратегій з-поміж альтернативних варіантів з урахуванням ризиків;

5) визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегій, їх джерел і способів залучення;

6) формування системи індикаторів на основі збалансованої системи показників (BSC);

7) оцінювання ймовірності позитивних і негативних результатів діяльності підприємства;

8) розробка детальних планів і бюджетів реалізації стратегій;

9) моніторинг процесу досягнення стратегічних намірів з діагностуванням змін середовища функціонування компанії [1].

Крім того, зазначимо, що особливістю ряду підприємств харчової промисловості, де керівництвом застосовується стратегічне управління, є присутність у них іноземного капіталу. Тому мета таких підприємств має найчастіше глобальний характер і повною мірою не враховує специфіку вітчизняного зовнішнього середовища.

Дослідження міжнародного досвіду розробки системи моніторингу та результати проведених досліджень дозволяють виокремити низку галузевих особливостей функціонування харчових підприємств, які доцільно враховувати під час формування системи індикаторів досягнення стратегічних намірів:

— стратегічне значення харчової промисловості для держави й життя людей зумовлює необхідність відповідності діяльності будь-якого підприємства харчової промисловості політиці, стратегії та вимогам держави;

— фінансову складову системи, яка має враховувати стратегію підприємства, спрямовану на насичення ринку продуктами харчування, та показники використання власного капіталу;

— споживчий напрям з локальністю ринку збуту через швидке псування та умови транспортування готової продукції, а також індивідуалізацію попиту різних споживчих верств населення (діти, люди похилого віку тощо);

— якість вітчизняних продуктів харчування, що досягається використанням у виробництві натуральної сировини. Серед показників моніторингу бізнес-процесів, на нашу думку, обов’язково мають бути індикатори якості продукції, рівня витрат і цін, оскільки більша частина продукції даної галузі належить до продуктів першої потреби.

Формування стратегії підприємства харчового виробництва здійснюється в умовах постійної зміни споживчих інтересів. У широкому сенсі зміну харчових уподобань споживачів можна розглядати як варіант трансформації зовнішнього середовища підприємств харчової промисловості. І в даному разі цілком прийнятні інструменти видозміни стратегії за виявлення відповідних змін у макросередовищі функціонування підприємств, а також їх

мікросередовищі. Слід також зауважити, що важливим, а часто стримувальним чинником формування стратегічних намірів міжнародного спрямування в заданих умовах є можливості постачальників: сировини, упаковки, технічних і технологічних комплектуючих, різних видів енергії, логістичних послуг тощо.

Важливо оцінювати як валові можливості наявних і потенційних постачальників, так і відповідність пропонованої ними продукції тим вимогам, які висуваються в процесі зміни споживчих уподобань. В умовах перенасичення ринку і підвищення критеріїв споживчого попиту до якості продуктів харчування, які базуються на широких можливостях вибору продукції, істотним є показник екологічної чистоти сировини та упаковки, унікальність створеного бренду.

Отже, зміна харчових інтересів споживачів відкриває додаткові можливості підприємствам харчової промисловості, дозволяючи створювати нові ринки реалізації продукції. Однак розвиток підприємств харчової промисловості у вказаному напрямі має об'єктивні межі можливостей, зумовлені насамперед недостатньо якісною сировинною базою і відсутністю сьогодні у підприємств унікальних технологій виробництв, що відповідають сучасним вимогам.

Головним резервом насичення внутрішнього ринку продуктами і розширення експорту має стати поліпшення використання наявних ресурсів підприємств і всього промислового потенціалу України. Завдяки впровадженню інтенсивних ресурсозберігаючих технологій, поглибленню спеціалізації виробництва, розширенню переробки та зберігання продукції в регіонах її вирощування, створенню сировинних зон самими виробниками продукції, виокремленню агропромислово-торговельних об'єднань можливе формування і збільшення використання потенціалу галузей і виробництв.

У процесі досягнення стратегічних намірів стратегія формування і насичення ринку харчової продукції повинна враховувати:

по-перше, купівельну спроможність населення та можливість зміцнення вітчизняного сільськогосподарського виробництва (ресурсний потенціал);

по-друге, наявність виробничої бази і систему управління процесами ефективного її використання (виробничий потенціал), а також розвиток системи маркетингу (маркетинговий потенціал);

по-третє, можливість стимулювання експорту українських виробників (експортний потенціал) тощо [50].

Урахування рівня невизначеності є невід'ємною частиною запровадження концепції стратегічних намірів на підприємствах і має реалізовуватись ще на етапі вибору стратегій діяльності суб'єктів господарювання та формування стратегічних наборів. Залежно від рівня невизначеності функціонування підприємство може обрати адаптивну, помірну, формувальну чи агресивну стратегію. За результатами проведених досліджень встановлено, що орієнтація на довгострокове стратегічне планування з реалізацією ризикових високоприбуткових проектів за умов ефективного ризик-менеджменту сприяє підвищенню результативності діяльності компанії та передбачає використання агресивної стратегії розвитку.

Для дослідження результативності стратегічних намірів та організаційного забезпечення ефективного розвитку підприємств в умовах невизначеності із загальної кількості обстежених підприємств було обрано двадцять вісім харчових підприємств, які функціонують на вітчизняному ринку. Результати проведених досліджень дозволили виокремити чотири групи підприємств залежно від стратегії, яку вони використовують (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ГРУПИ ПІДПРИЄМСТВ ЗА НАЯВНИМИ СТРАТЕГІЯМИ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Тип стратегії	Підприємство
Адаптивна	ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ »Обухівський молочний завод», ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», ПрАТ «Львівський жиркомбінат», ПрАТ «Харківський жировий комбінат», ПАТ «Креатив Груп», ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», ПАТ «Луганськхолод», ПрАТ «Агроекопродукт», ПрАТ «Крафт»
Помірна	ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Макаронна фабрика», ПАТ «Лантманнен Акса», ПАТ «Чернігівська макаронна фабрика», ПАТ «Сімферопольська макаронна фабрика», ПрАТ «Геркулес», ПАТ «Луганськмлин»
Формуюча	ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич», ПАТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Екотехніка», ПАТ «Вімм-Білль-Данн Україна»
Агресивна	ПАТ «Галактон», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Чумак», ПАТ «САН ІнБев Україна»

Найбільшу частку з досліджуваних двадцяти восьми підприємств харчової промисловості (39 %) мають компанії, які засто-

совують стратегію адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування. Це підтверджує орієнтацію більшості вітчизняних харчових підприємств на короткострокове стратегічне планування з урахуванням мінімального рівня ризику.

З метою визначення ефективності окремого типу стратегії в сучасних умовах економічного розвитку вітчизняних харчових підприємств було здійснено порівняння сукупного операційного прибутку, отриманого окремою групою компаній за результатами діяльності в 2012 р. (рис. 2.12).

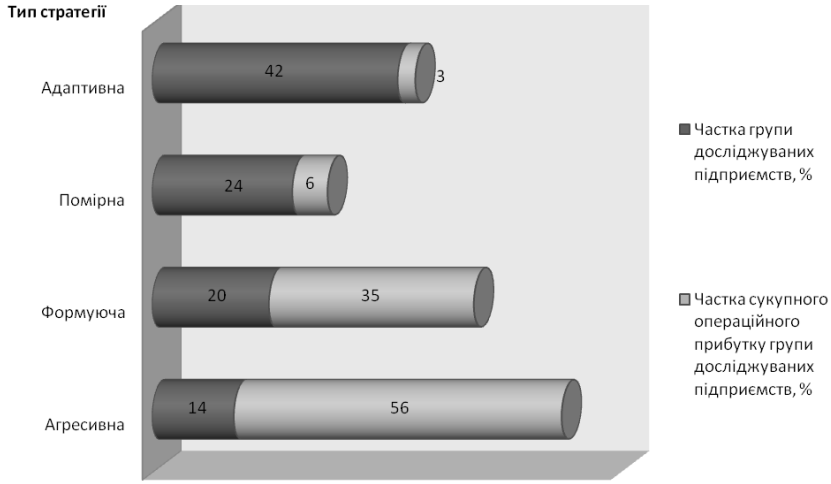


Рис. 2.12. Обсяги сукупного операційного прибутку окремих груп підприємств за наявними стратегіями залежно від рівня невизначеності діяльності компанії у 2012 р.

Незважаючи на те, що більшість підприємств, які є лідерами вітчизняного ринку, використовують стратегію адаптації, найвищий сукупний обсяг операційного прибутку в 2012 р. отримала група компаній, що реалізовувала агресивну стратегію (56 %). Таким чином, орієнтація на реалізацію ризикованих проектів підприємства сприяє підвищенню їх прибутковості за умов ефективного управління ризиками суб'єкта господарювання в процесі досягнення стратегічних намірів.

За результатами теоретичного дослідження та діагностики стратегічних намірів харчових підприємств можна стверджувати, що більшість компаній реалізувала стратегію адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування. Окрім того, найменш

розвинутим є напрям загальнофірмового, стратегічного планування через його недооцінювання. Можна виокремити низку істотних проблем, розв'язання яких об'єктивно потрібне для підвищення ефективності стратегічного управління в процесі досягнення визначених стратегічних намірів на сучасних вітчизняних підприємствах харчової галузі. Це такі проблеми:

– недостатньо визначена роль стратегічного управління в діяльності компанії;

– стратегічне планування здебільшого має формальний характер;

– ігнорування ризиків у процесі формування стратегічного набору;

– копіювання досвіду закордонних лідерів за наявної непристосованості до вітчизняних умов функціонування;

– перевантаженість стратегічних планів зайвою інформацією;

– обмеженість достовірної стратегічної інформації про конкурентів і ринок загалом;

– невідповідність практичних інструментів реалізації стратегій сформованим стратегічним намірам в умовах вітчизняної економіки.

Розвиток харчових підприємств України перебуває у площині стратегічних напрямів здійснення глибоких соціально-економічних перетворень у промисловому комплексі, що потребує формування та досягнення стратегічних намірів з урахуванням рівня ризику, реалізації системи заходів не лише на рівні підприємства, а й на державному та рівні міжнародних відносин.

Вивчення поведінки підприємств, що лідирують на вітчизняному продовольчому ринку, показало, що першим кроком на шляху до запровадження концепції стратегічних намірів на підприємстві є визначення детермінант, які дають змогу менеджменту компанії не тільки сформувати ефективні стратегічниі наміри, а й надати можливість відстежувати процес їх досягнення, вчасно виявляти можливі загрози для підприємства та коригувати їх з метою результативного розвитку суб'єкта господарювання. Таким умовам, на наш погляд, задовольнятимуть чотири детермінанти, розглянуті нижче.

1. Ефективна спеціалізація діяльності підприємства. Світові успішні бізнес-організації зуміли максимально звузити кількість видів діяльності (продукції, послуг) свого підприємства, тим самим сконцентрувавши потрібні ресурси на реалізацію та вдосконалення унікальних проектів.

Як зазначають дослідники компанії *inFOLIO Research Group*, основні гравці ринку продуктів харчування вже сьогодні вибудо-

вують стратегічну політику відповідно до вимог глобалізованого ринку і пропонують населенню широкий асортимент та альтернативну цінову політику в кожній з категорій. У зв'язку з цим, по мірі насичення ринку та задоволення споживчого попиту, конкуренція між виробниками продуктів харчування зростатиме. В цій ситуації виграють компанії, які активно інвестували кошти в інноваційні продукти, починаючи від підвищення їх якості і завершуючи упаковкою та способами просування на ринок.

2. Ключові компетенції за постійної орієнтації на мінливі запити клієнта. В даному разі йдеться про потребу постійного, безперервного аналізу торговельної та промислової складових, що відбувається на стику межі виробничих можливостей та маркетингу. Фундаментом для даного дослідження можуть стати відповіді на питання: Що підприємство робить краще за інших? Що дає його діяльність клієнтам і хто ці клієнти? Скільки співробітників є носіями унікальних знань і вмінь, що є ключовими для виробництва? Наскільки важко конкурентам скопіювати ключову концепцію? Яким чином доступніше доносити товар до споживачів?

3. Цілеспрямованість виробництва на ключових клієнтів. Цей принцип випливає з попередніх. Концентрація на невеликій ніші пропонованих товарів і послуг може дозволити підприємству максимально вивчити своїх потенційних клієнтів і, таким чином, запропонувати їм справді необхідний для них товар. Так, щодо підприємств харчової промисловості дана детермінанта в сучасних умовах може означати виявлення нових цільових груп споживачів, вивчення їх потреб, способу життя, переваг, платоспроможності та вимог до продуктів харчування.

Отже, грамотна маркетингова складова стратегії підприємства харчової промисловості зменшує ризики у ході реалізації виробленої продукції і, відповідно, рівень її ресурсомісткості.

4. Впровадження інновацій. Загальновизнаний той факт, що витрати на інновації дають змогу забезпечити стійкі конкурентні переваги. Крім того, успіхи в завоюванні нових ринків прямо пропорційні частці витрат компанії на дослідницькі роботи [1]. Компанії, які більше інвестують у дослідження, матимуть більший успіх в освоєнні ринків збуту. Для підприємств харчової промисловості врахування змін споживчих переваг може означати розробку продуктів харчування, що містять корисні для здоров'я компоненти, а також видів упаковок, які дозволяють максимально зберігати корисність продукції, тощо.

Також зауважимо, що з метою ефективного розвитку та результативного досягнення стратегічних намірів підприємств хар-

чової промисловості України необхідно визначити пріоритетні завдання для державної підтримки даного процесу, а саме:

— модернізувати матеріально-технічну базу, збільшити обсяги виробництва конкурентоспроможної продукції й розширити її асортимент, активізувати роботу щодо залучення іноземних інвестицій та кредитів;

— забезпечити пріоритетність розвитку галузей здійсненням державної фінансово-кредитної підтримки підприємств за рахунок розширення видів їх кредитування, а також відновлення практики передбачення в державному бюджеті коштів для кредитування міжсезонних витрат підприємств цукрової, олійно-жирової, плодоовочевоконсервної, виноробної та інших галузей;

— продовжувати протекціоністську політику щодо вітчизняного товаровиробника;

— запровадити регулювання ринків зерна, цукру, олії, алкогольних напоїв;

— відновити традиційні й освоїти нові зовнішні ринку збуту, зокрема, створити за кордоном постійно діючі представництва окремих галузей, підприємств, регіонів;

— активізувати роботу щодо створення інтегрованих структур, до складу яких мають увійти переробні і сільськогосподарські підприємства.

Одним з головних стратегічних напрямів виходу харчової промисловості з кризового стану, стабілізації та прискорення її розвитку є знаходження джерел залучення інвестицій з урахуванням галузевих особливостей, прийняття ефективних управлінських рішень щодо розробки й реалізації сучасних інвестиційних проектів.

До основних напрямів стимулювання вітчизняних та іноземних інвестицій у харчову промисловість можна віднести:

— розробку регіональних програм стимулювання приватних інвестицій;

— інтенсифікацію розвитку ринку цінних паперів;

— створення вільних економічних зон;

— придбання іноземними інвесторами акцій вітчизняних підприємств харчової промисловості;

— страхування інвестицій від некомерційних ризиків;

— концентрацію внутрішніх ресурсів за централізованої підтримки з метою реалізації пріоритетних інвестиційних проектів тощо.

Капітальних вкладень потребують стратегічні галузі, зокрема цукрова, олійно-жирова, плодоовочевоконсервна, лікеро-горілча-

на, виноробна, соляна та інші, які можуть виробляти конкурентоспроможну продукцію для внутрішнього і зовнішнього ринків.

З метою створення економічної зацікавленості в інвестуванні харчової промисловості України доцільно запровадити систему пільгового оподаткування нових реструктованих підприємств галузі, що сприятиме прискореному зростанню обсягів виробництва високоякісних харчових продуктів.

Таким чином, за результатами проведених досліджень можна зробити висновки:

— на сучасному етапі можливості розвитку підприємств харчової промисловості обмежені. Причинами такої ситуації є те, що вітчизняна харчова промисловість поки частково використовує переваги глобалізації, є недостатньо диверсифікованою, характеризується низьким рівнем інноваційності й ефективності використання ресурсів. Діяльність підприємств орієнтована в основному на внутрішній ринок, а пріоритети їх стратегічного розвитку є лише реакцією на зміну факторів середовища функціонування;

— основною проблемою запровадження концепції стратегічних намірів на вітчизняних підприємств є орієнтація на короткострокове стратегічне планування з реалізацією стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування у поєднанні з імітацією стратегій іноземних імпортерів ринку.

У цих умовах необхідно здійснити ряд невідкладних заходів, спрямованих на зниження імпортної залежності країни, зростання рівня конкурентоспроможності виробників харчової продукції та прирощення їх експортного потенціалу. Надто важливою умовою запровадження концепції стратегічних намірів для підприємств харчової промисловості є розв’язання проблем довгострокового розвитку: трансформація корпоративних і конкурентних стратегій, створення цінності для всіх зацікавлених сторін, формування стратегічної поведінки, максимально відповідної умовам глобалізації та тенденціям змін світового продовольчого ринку.

Розділ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ НАМІРІВ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

3.1. Стратегічні ризики компанії

У сучасних умовах економічного розвитку перед підприємствами постає об'єктивна необхідність самостійно визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше — свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових установок та інтересів.

У другій половині XX ст. кількість нових завдань, зумовлених змінами середовища функціонування підприємства, почала неухильно зростати. Багато з них були принципово новими та не могли вирішуватись виходячи з досвіду, набутого компаніями в першій половині століття.

Множинність завдань, поряд з розширенням географічних рамок ринкової економіки, призвела до подальшого ускладнення управлінських проблем. Складність і новизна створюють зростаюче навантаження на вищу ланку керівників, тоді як сукупність управлінських навичок, вироблених у першій половині століття, усе менше відповідає умовам розв'язання проблем на сьогоднішній день.

На рис. 3.1 наведено послідовну зміну завдань з урахуванням трьох характеристик нестабільності: ступеня звичності подій, темпу змін і передбачуваності майбутнього [132].

Отже, нестабільність умов підприємницької діяльності пройшла упродовж XX ст. кілька послідовних стадій наростання. Нові завдання, що виникали з часом, мають тенденцію до зростання. Новизна, складність і темп їх появи підвищують імовірність стратегічних несподіванок.

Проведені дослідження дозволили сформувати шкалу часу тенденцій розвитку концепції стратегічного управління, зокрема

стратегічних намірів наприкінці XX ст., та ризик-менеджменту, а також визначити взаємозв'язок між ними (рис. 3.2).

Характеристики	Стадії				
	1900 р.	1930 р.	1950 р.	1970 р.	1990–2010 рр.
	Стабільність	Реакція на проблеми	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	У межах екстраполяції досвіду	Несподівані, але мають аналогії		Несподівані й зовсім нові
Темп змін	Повільніше, ніж реакція підприємства		Порівняний з реакцією підприємства		Швидше, ніж реакція підприємства
Передбачуваність майбутнього	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми та нові можливості		Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
				Непередбачувані зміни	
Шкала стабільності	1	2	3	4	5

Рис. 3.1. Посилення нестабільності середовища функціонування підприємства в XX ст.

Таким чином, невизначеність умов зовнішнього середовища передувала розвитку стратегічного управління, спочатку вчені-економісти досліджували проблеми виникнення підприємницьких ризиків та управління ними.

Поняття «ризик» з'явилось ще за часів середньовіччя, вперше його наукове визначення було сформульоване понад 200 років тому німецьким математиком Йоганном Ніколаусом Тетенсом у праці «Вступ до розрахунку життєвої ренти та право на її отримання», виданій ще 1786 р. у Лейпцигу. Він запропонував узяти за рівень ризику половину величини середньоквадратичного відхилення, вважаючи його обсягом очікуваного збитку страхового закладу, який виникає за умовами договору страхування.

Перша спроба виділити залежність прибутку від рівня ризику була зроблена на початку XX ст. Ф. Найтом. Сьогодні існує велика кількість визначень даного поняття, але всіх їх можна розділити на три групи (рис. 3.3).

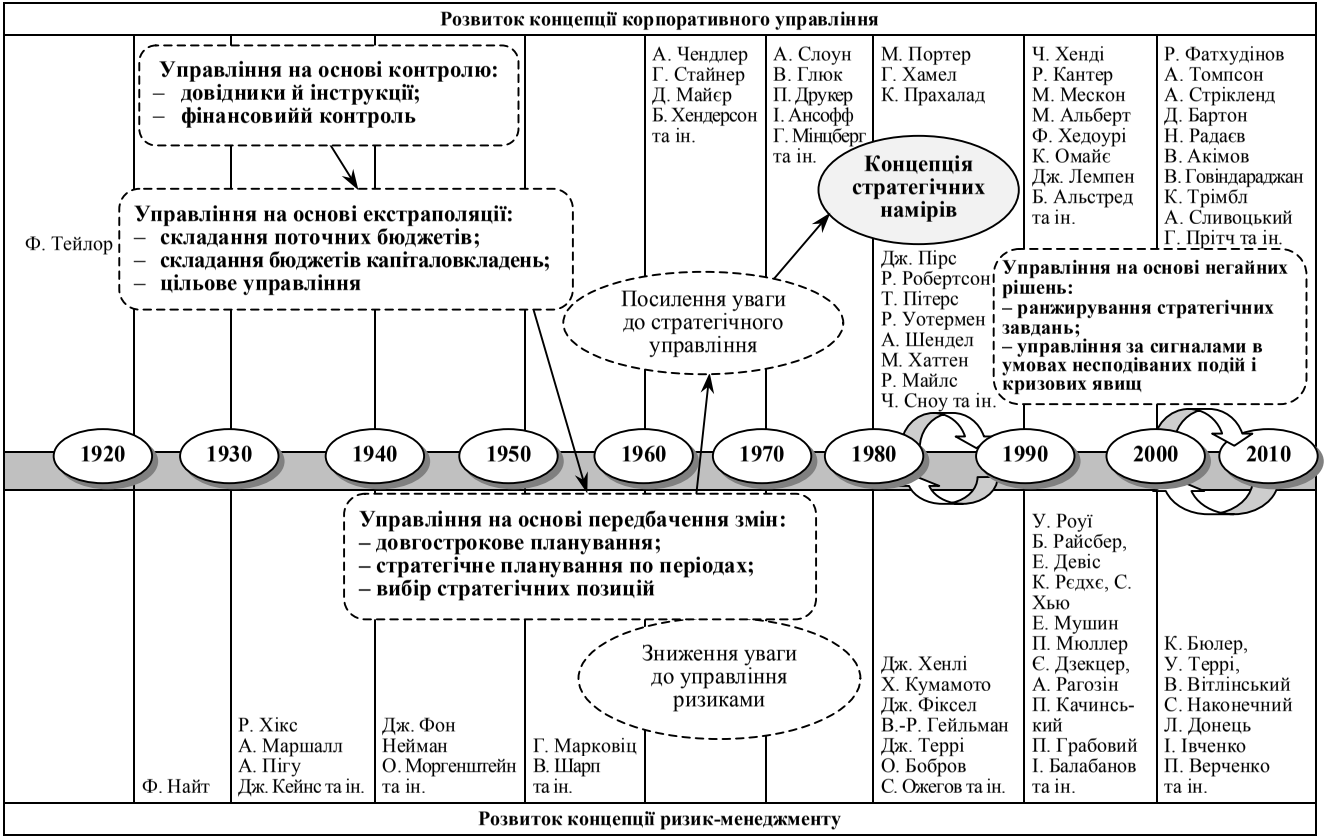


Рис. 3.2. Етапи розвитку стратегічного управління та ризик-менеджменту

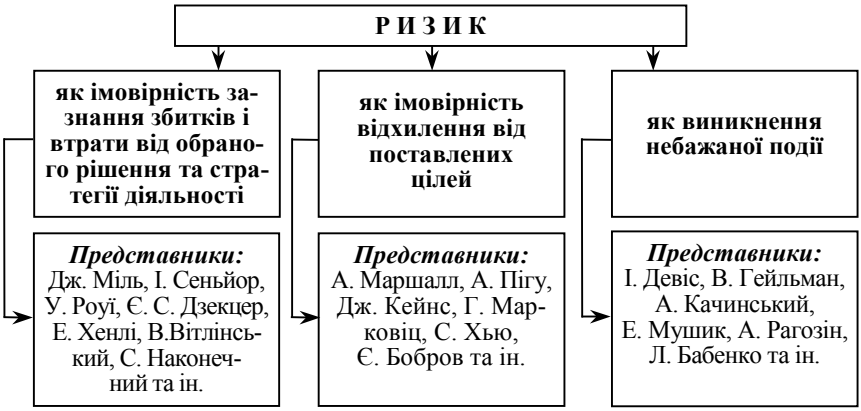


Рис. 3.3. Визначення поняття «ризик» різними вченими

Проведені нами дослідження дають змогу стверджувати, що починаючи з 90-х років XX ст. можна помітити тісний взаємозв'язок між стратегічним управлінням, зокрема концепцією стратегічних намірів, і ризик-менеджментом. Це підтверджують праці багатьох учених-економістів.

Наприклад, І. Ансофф, виокремлюючи чотири стратегії зростання в товарно-ринковій сітці, звертав увагу на зниження ризику за допомогою стратегій диверсифікації, тому що велика корпорація може збалансувати виявлені ризики, якщо вона діє водночас на кількох ринках [5, с. 183].

Г. Мінцберг, розглядаючи «десять шкіл думки», вказував на наявність ризику супротиву в «школі дизайну» та ризику групового мислення в «школі планування» [110, с. 26].

Д. Кент зважав на необхідність стратегічного управління ризиками та виділив стадії даного процесу [196], а А. Сливоцький виокремив сім типів стратегічних ризиків [212].

П. Друкер підкреслював, що єдина річ, в якій ми можемо бути впевнені, це те, що «майбутнє неминуче настане, і воно буде іншим» [134].

Отже, стратегічне управління є поглядом у майбутнє, плануванням, прогнозуванням і прийняттям рішень з певних дій у майбутньому. Також слід зауважити, що навіть ретельно розроблений стратегічний план матиме силу доти, поки припущення, що лежать у його основі, мають місце.

Як і будь-яка інша концепція, стратегічні наміри мають свої переваги та недоліки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ В УМОВАХ РИЗИКУ

№ з/п	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	Обґрунтування напряму руху	Визначення курсу (траєкторії) розвитку	Стратегічні наміри можуть «затьмарити» небезпеку. В умовах невизначеності ведуть до зіткнення з непередбаченими перешкодами
2	Координація зусиль	Ліквідація хаосу дій	Прийняті стратегічні наміри, що тяжіють над підприємством, можуть призвести до втрати периферійного «зору», нових можливостей
3	Ідентифікація підприємства	Демонстрація відмінних особливостей компанії	Спрощена ідентифікація підприємства за допомогою стратегічних намірів може призвести до його недооцінювання
4	Забезпечення логіки дій	Усунення невизначеності існування в майбутньому, приділення більше уваги справам, а не дискусіям	Стратегічні наміри з елементами творчості та спрощеності можуть викривляти реальність
5	Стабільність	Підвищення стабільності компанії за допомогою мінімізації ризиків	Незважаючи на передбачення, певні ризики все ж можуть статися та завдати істотних втрат (наприклад, форс-мажорні обставини)
6	Конкуренція	Формування джерела конкурентних переваг за рахунок кращої підготовки до ризиків, ніж конкуренти. Стратегічні наміри дають можливість перетворення стратегічних загроз у можливості зростання	Публічне оголошення стратегічних намірів може викликати агресивну реакцію з боку конкурентів
7	Використання капіталу	Підвищення ефективності використання капіталу та зменшення витрат. Можливість організації систем і процесів, яка підвищить скориговану на ризик прибутковість капіталу підприємства	Ідентифікація можливих ризиків у процесі розробки та досягнення стратегічних намірів потребує чималих зусиль і витрат

Практика діяльності компаній підтверджує тезу про те, що не існує бізнесу без ризику, враховуючи тісний взаємозв'язок між стратегічними намірами та рівнем ризику (рис. 3.4).

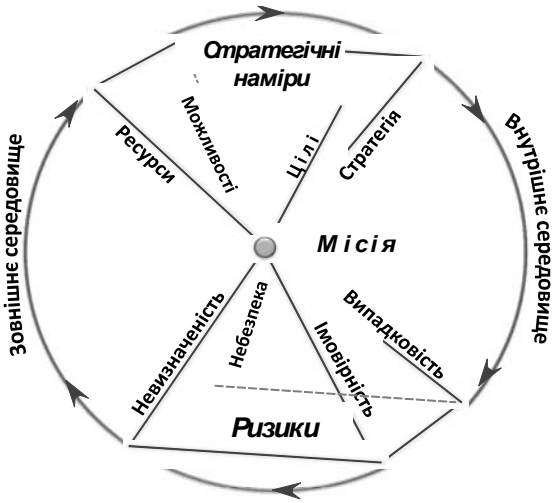


Рис. 3.4. Модель взаємозв'язку «стратегічні наміри — ризики»

Отже, у момент формування місії та стратегічних намірів підприємство вже підсвідомо закладає у свою діяльність ризики, що мають часові межі. Модель взаємозв'язку «стратегічні наміри — ризики» демонструє, що прийняття рішень у площині стратегічних намірів призводить до виникнення ризиків і, навпаки, управління ризиками впливає на процес досягнення стратегічних намірів.

Менеджмент ризиків є складовою не лише процесу формування стратегічних намірів, а й управління ними. Також слід зауважити, що у ході досягнення стратегічних намірів відбуваються зворотний зв'язок і постійне вдосконалення сформованих стратегічних наборів. Основою для вдосконалення процесу формування стратегічних намірів, на нашу думку, повинне бути управління ризиками, адже воно має забезпечити передбачення несподіваних подій, формування та досягнення цілей і реалізацію стратегій у реальних умовах сьогодення, мотивування персоналу за допомогою впевненості в майбутньому компанії, а також підвищення рівня безпеки підприємства загалом (рис. 3.5).

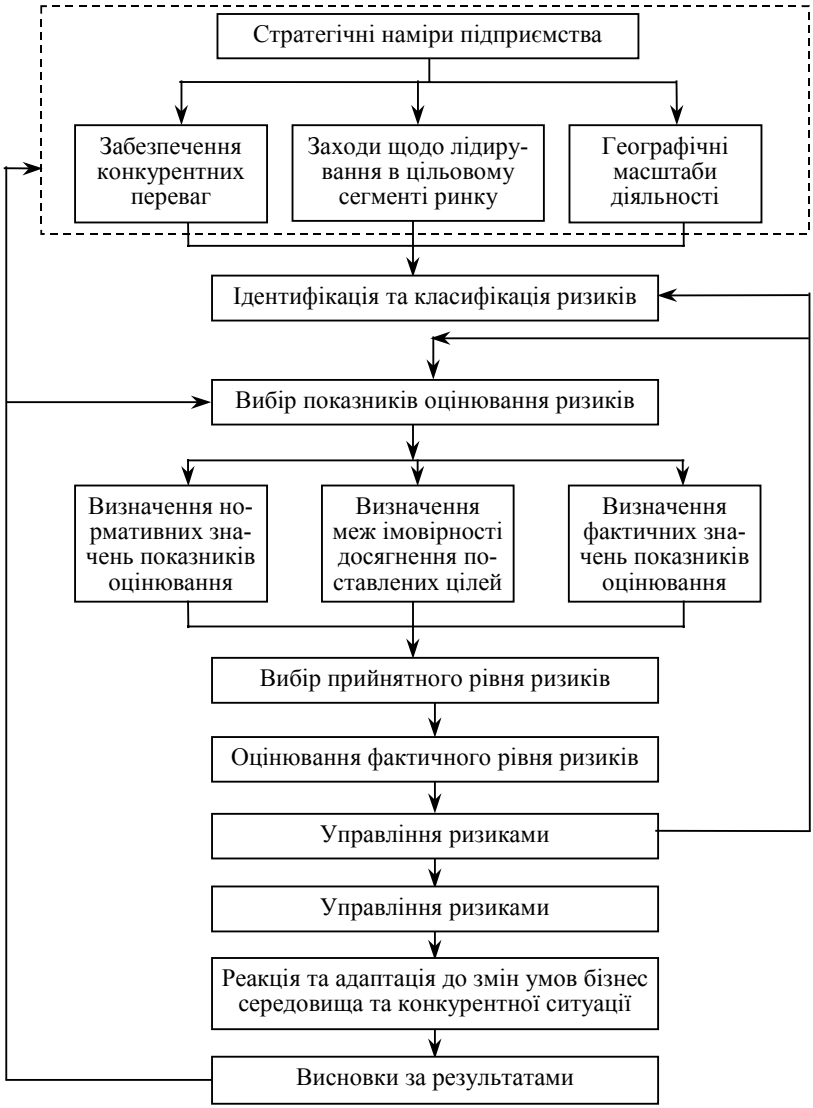


Рис. 3.5. Загальна схема процесу стратегічного діагностування ризиків підприємства

У процесі діагностики ризиків при формуванні стратегічних намірів за кожним з названих вище аспектів необхідно:

1) провести ідентифікацію і класифікацію ризиків за заданими ознаками;

2) виявити основні джерела ризиків;

3) визначити ймовірність завдання збитків, недосягнення мети або неотримання результату, зумовлену окремими джерелами ризиків;

4) визначити рівень ризику;

5) намітити основні дії, що дозволяють знизити рівень впливу аналізованих ризиків [151, с. 128–129].

Стратегічний аналіз ризиків передбачає визначення загрозливих подій у майбутньому на всіх етапах реалізації стратегічних намірів з метою оцінювання впливу ризиків на запланований результат. Він може виконуватися різними методами, але в його змісті доцільно виділяти два взаємозв'язаних і взаємодоповнюючих один одного аспекти: якісний і кількісний.

Аналіз виникнення можливих галузевих ризиків передбачає дослідження таких основних факторів:

— динаміки основних техніко-економічних показників розвитку підприємств галузі, а також підприємств суміжних галузей;

— рівня конкуренції підприємств галузі;

— специфічних чинників, що характеризують функціонування та розвиток підприємств галузі;

— ринку продукції галузі та перспектив його розвитку;

— сформованої системи державного регулювання економіки та наявності державних замовлень;

— показників стійкості підприємств галузі порівняно з підприємствами суміжних галузей;

— показників науково-технічного прогресу по підприємствах суміжних галузей.

За результатами проведених досліджень можна виокремити блок із трьох груп завдань, вирішення яких необхідне в процесі аналізу ризиків у ході формування стратегічних намірів (рис. 3.6).

Схема виконання даного аналізу, повнота дослідження факторів і рівня ризику, їх оцінювання залежать від інформаційної бази, фінансових можливостей підприємства, ступеня чутливості даного бізнесу до ризиків, ставлення до ризику суб'єктів — стейкхолдерів підприємства. Крім того, специфікою аналізу ризиків стратегічних намірів є той факт, що за час їх розробки та реалізації можуть з'являтися нові види ризиків і змінюватися ступінь впливу вже ідентифікованих ризиків.

Отже, діагностику ризиків стратегічних намірів передбачає дослідження процесу розробки та реалізації цілей і стратегій спільно з аналізом усіх факторів, що визначають і впливають на запланований результат. Тому стратегічний аналіз не є дискретною

дією, а розглядається як безперервний процес, що дозволяє оптимізувати ступінь впливу ризиків.

Рис. 3.6. Групи завдань аналізу ризиків у ході формування стратегічних намірів підприємства

Варто зазначити, що названі вище фактори схильні до значних змін, які лише з певною часткою ймовірності можуть бути оцінені на етапі формування стратегічних намірів. Саме ця невизначеність зміни факторів і формує галузевий ризик.

У табл. 3.2 наведено основні види цього ризику, які відповідають п’яти силам конкуренції за М. Портером. По кожному з наведених у таблиці видів ризиків доцільно проводити оціню-

вання його рівня для конкретного підприємства з урахуванням процесу реалізації визначеної стратегії.

Таблиця 3.2

ОСНОВНІ ВИДИ РИЗИКІВ П'ЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ ЗА М. ПОРТЕРОМ

№ з/п	Сили конкуренції за М. Портером	Види ризиків
1	Проникнення нових конкурентів	✓ втрата частки ринку збуту; ✓ загроза зниження ціни на продукцію
2	Загроза появи на ринку товарів-субститутів	✓ втрата частки ринку збуту або втрата ринку збуту цілком; ✓ ризик зниження цін; ✓ ризик зростання витрат з метою підвищення якості продукції
3	Можливості покупців	✓ ризик зниження платоспроможності покупців і як наслідок ризик зниження обсягу виробництва та збуту; ✓ ризик зростання витрат на надання додаткових послуг і гарантій; ✓ руйнування бар'єру звикання
4	Можливості постачальників	✓ ризик ускладнення умов постачання сировиною, що призведе до підвищення ймовірності ризику зростання витрат; ✓ зниження якості постачання; ✓ банкрутство постачальників
5	Конкуренція між підприємствами, які вже зміцніли на ринку	✓ ризик втрати частки ринку збуту; ✓ ризик зниження цін; ✓ ризик втрати певної номенклатури, зниження ступеня спеціалізації підприємства; ✓ ризик зростання витрат на підвищення якості продукції та розширення сервісних додаткових послуг покупцеві

Джерело: Почепцов Г. Г. Стратегия: инструментарий по управлению будущим / Г. Г. Почепцов. — 2-е изд., стер. — М.: Смарт-Бук, 2009. — С. 374.

Дослідження окремих сегментів ринку дозволяє оцінювати та прогнозувати можливість виникнення ризиків, пов'язаних зі споживачами продукції (послуг) підприємства.

Множинність факторів, що впливають на процес реалізації стратегічних планів, ускладнює аналіз ризиків стратегічних намірів. У процесі стратегічного аналізу ризиків потрібно досліджу-

вати учасників розробки й реалізації стратегії та ступінь їх впливу на хід реалізації плану; фактори, що впливають на процес реалізації плану, та безліч даних, що характеризують об'єкт [150, с. 218–221].

Вивчення ризиків, що виникають унаслідок впливу зміни обсягів виробництва й реалізації одного товару на обсяг випуску та собівартість виробництва іншого товару, необхідно для обґрунтування та вибору способів виробництва стратегічно перспективних і рентабельних видів продукції. Аналіз привабливості ринку зумовлений процесами зниження в перспективі втрат від розвитку виробництва товарів, що реалізуються на малопривабливих і неперспективних ринках. Аналіз конкурентної сили підприємства за асортиментним портфелем дає змогу визначити для кожного підприємства допустимі межі ризику.

З погляду діагностики й оцінювання рівня ризиків підприємства, система контролю за досягненням стратегічних намірів може включати в себе такі компоненти:

— контроль персоналу, який передбачає передусім відповідність персоналу підприємства займаним посадам за рівнем кваліфікації та психологічним факторам;

— контроль витрат виробництва, що передбачає контроль за всіма видами виробничих і невиробничих витрат на підприємстві;

— контроль якості, в процесі якого основна увага приділяється якості використовуваних сировини, напівфабрикатів і комплектуючих виробів, а також оцінюванню конкурентоспроможності підприємства та її основної складової — якості продукції (послуг);

— контроль результативності маркетингу, що зумовлює оцінювання ефективності заходів у галузі вивчення ринків, розробки та просування товару до споживача та ін. [87].

Разом з тим, зауважимо, що рівень ризику вибраної стратегії розвитку підприємства є досить маловивченим поняттям. Він може включати в себе такі основні елементи:

• рівень отриманих оціночних показників реалізації стратегії, що розраховується на основі вибраної шкали значень;

• межі відхилень використовуваних оціночних показників від їх прогнозованих рівнів;

• зміна показників діяльності підприємства загалом, пов'язана з відхиленням оціночних показників від їх прогнозованих рівнів [180].

Розв'язання проблеми вимірювання ризиків підприємства вимагає формування відповідної інформаційної бази для діагностики можливих ризиків, яка містить передусім інформацію про ди-

наміку показників, що характеризують результати, прогнозовані в рамках стратегічних намірів, і ступінь їх чутливості до ідентифікованих ризиків. Інформація, що характеризує фактори ризику, може бути умовно розділена на такі групи:

— статистична інформація;

— облікові дані;

— нормативні дані;

— інтуїтивна інформація, заснована на досвіді та знаннях фахівців;

— предметний опис [208].

У процесі оцінювання ризиків підприємства можуть використовувати такі методи, як статистичний, метод аналогій, експертних оцінок і розрахунково-аналітичний. У табл. 3.3 розкрито переваги та недоліки наведених вище методів. Різноманітні формальні методи оцінювання ризиків у багатьох випадках не можуть дати однозначних рекомендацій. У процесі розробки рішень щодо досягнення стратегічних намірів підприємства треба сполучати формально-економічні та експертні процедури.

Таблиця 3.3

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ КІЛЬКІСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ

Метод	Переваги	Недоліки
Статистичний метод	Можливість одержання найповнішої кількісної картини про рівень ризику	Не аналізуються джерела походження ризику (ризик береться як цілісна величина), тобто ігноруються мультискладові ризику. Необхідна наявність досить повної статистичної інформації. Невисока точність оцінювання
Метод експертних оцінок	Можливість оцінювання тих видів ризику, ймовірність генерації яких іншими методами оцінити неможливо. Простота розрахунку	Здобуті результати мають суб'єктивний характер, що зумовлює відсутність гарантій імовірності отримання незалежної експертної оцінки. Невисока точність оцінки
Аналіз доцільності витрат	Можливість пошуку шляхів зниження ризику через статтю витрат з максимальним ризиком	Не аналізуються джерела походження ризику (ризик береться як цілісна величина), тобто ігноруються мультискладові ризику

Закінчення табл. 3.3

Метод	Переваги	Недоліки
Рейтинговий метод	Використання методу не передбачає аналізу великих масивів даних, тому оцінка мінімально залежить від широти інформаційного контуру; одразу відбувається ранжування отриманого результату за певною шкалою; обсяг необхідних математичних знань — тільки в межах елементарних фінансових розрахунків	У процесі розробки життєздатної системи рейтингової оцінки виникає проблема вибору еталону для порівняння
Нормативний метод	Простота розрахунку й оперативність	Невисока точність оцінювання Не дає можливості врахувати всі нюанси конкретної ситуації
Аналітичний метод	Можливість проведення пофакторного аналізу параметрів, які впливають на ризик і виявлення подальших напрямів його зниження	Метод ще недостатньо розроблений на теоретичному рівні
Метод аналогів	Можливість використання попереднього досвіду за відсутності чіткої бази для порівняння, що не відповідає сучасним вимогам	Ігнорування фактора постійного розвитку будь-якої діяльності

Джерело: Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 209–210.

Розрахунок впливу кожного з видів ризиків на прогнозований результат можна виконати, знаючи ймовірність його настання та використовуючи формули взаємозв'язку факторів. Від обгрунтованого оцінювання ризиків середовища функціонування підприємства залежить результативність його діяльності та успіх на ринку. У ході аналізу ризиків і вимірювання їх рівня важливим є визначення взаємозв'язків факторів і чутливості бізнесу до їх змін. Тому для кожного конкретного випадку дослідження слід уточнювати пріоритетність критеріїв оцінювання.

Крім ризиків конкурентного середовища, значущим для підприємства є регіональні ризики. В основному під час вимірювання ризиків мікросередовища потрібно вивчити взаємодію монопольно діючих підприємств у даному регіоні та ступінь залежності підприємства від основних постачальників, які здійснюють постачання уніфікованої продукції.

Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що для оцінювання рівня ризику можна використовувати теорію вимірювань, яка включає системний аналіз, побудову спеціальної моделі, вибір шкали вимірювання ризику і методу встановлення значень показника ризику.

Отже, концепція стратегічних намірів сприяє результативному розвитку підприємства, його зростанню та лідерству з-поміж конкурентів у довгостроковій перспективі. Формування стратегічних намірів за допомогою взаємозв'язку з ризик-менеджментом зумовлює низку переваг для компанії, а саме: можливість поглибленого цілевстановлення для досягнення кінцевої мети існування підприємства, розробку найменш ризикованого стратегічного набору та дієвої системи показників результативності його діяльності, підвищення ефективності управління ризиками, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення гнучкості бізнес-моделі, ідентифікацію кожним працівником своєї ролі в досягненні стратегічної мети компанії.

3.2. Розробка ризик-навігатора стратегічних намірів підприємства

Нестабільність зовнішнього середовища функціонування ставить перед підприємством нові завдання, основним з яких є готовність протистояти або адаптуватися до його змін, а також необхідність використовувати стратегічну гнучкість. Внутрішня гнучкість підприємства досягається шляхом внутрішньоорганізаційної координації, за якої матеріальні, професійні й управлінські ресурси компанії можуть легко та своєчасно перерозподілятися з однієї стратегічної зони господарювання в іншу. Зовнішня гнучкість досягається завдяки вибору такої поведінки підприємства на ринку, яка може забезпечити її незалежність від одного продуктового набору, споживчої групи або ринку збуту тощо [67]. З метою підвищення стратегічної гнучкості суб'єкта господарювання потрібно враховувати рівень ризику сформованих стратегічних намірів.

Слід звернути особливу увагу також на те, що одні лише сформовані стратегічні наміри, якими б грандіозними вони не були, ще не забезпечують компанію високими результатами діяльності та не гарантують успіху. Сьогодні в економічній літературі з досліджуваної проблематики відсутня чітка технологія досягнення стратегічних намірів. Для кожного підприємства вона визначається індивідуально з урахуванням особливостей його діяльності. Крім того, для будь-якої компанії досягнення стратегічних намі-

рів повинне випливати з їх формування та мати спільні орієнтири щодо мінімізації ризиків.

Проведені дослідження дозволили нам розробити технологію не лише формування, а й досягнення стратегічних намірів підприємства (рис. 3.7). У процесі розробки технології досягнення стратегічних намірів особливу увагу слід приділити розгляду стратегічних альтернатив з метою гнучкості та максимально швидкої реакції компанії на зміну як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

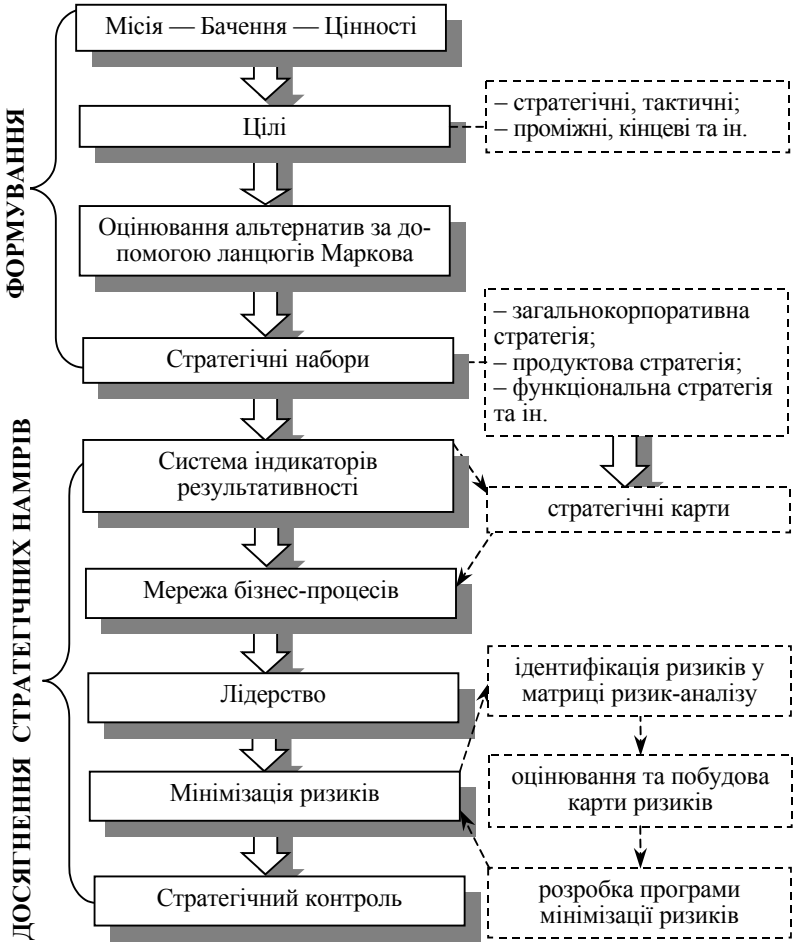


Рис. 3.7. Технологія досягнення стратегічних намірів

Таким чином, менеджмент ризиків є складовою не лише формування стратегічних намірів, а й досягнення їх. При цьому слід зауважити, що в процесі досягнення стратегічних намірів відбувається зворотний зв'язок і постійне вдосконалення сформованих стратегічних наборів.

Проведені дослідження дозволили вдосконалити елементи стратегічних намірів на основі управління ризиками (рис. 3.8).

Рис. 3.8. Удосконалення елементів стратегічних намірів на основі управління ризиками

На основі сформованих стратегічних намірів за допомогою імплементації теорії ланцюгів Маркова визначаються альтернативні варіанти розвитку підприємства, розробляються стратегічні карти збалансованої системи показників і мережа бізнес-процесів компанії. Дані стратегічної карти є основою для матриці ризик-аналізу, що сприяє ідентифікації та оцінюванню ризиків суб'єкта господарювання в макро-, мікро- та внутрішньому середовищі його функціонування (рис. 3.9).

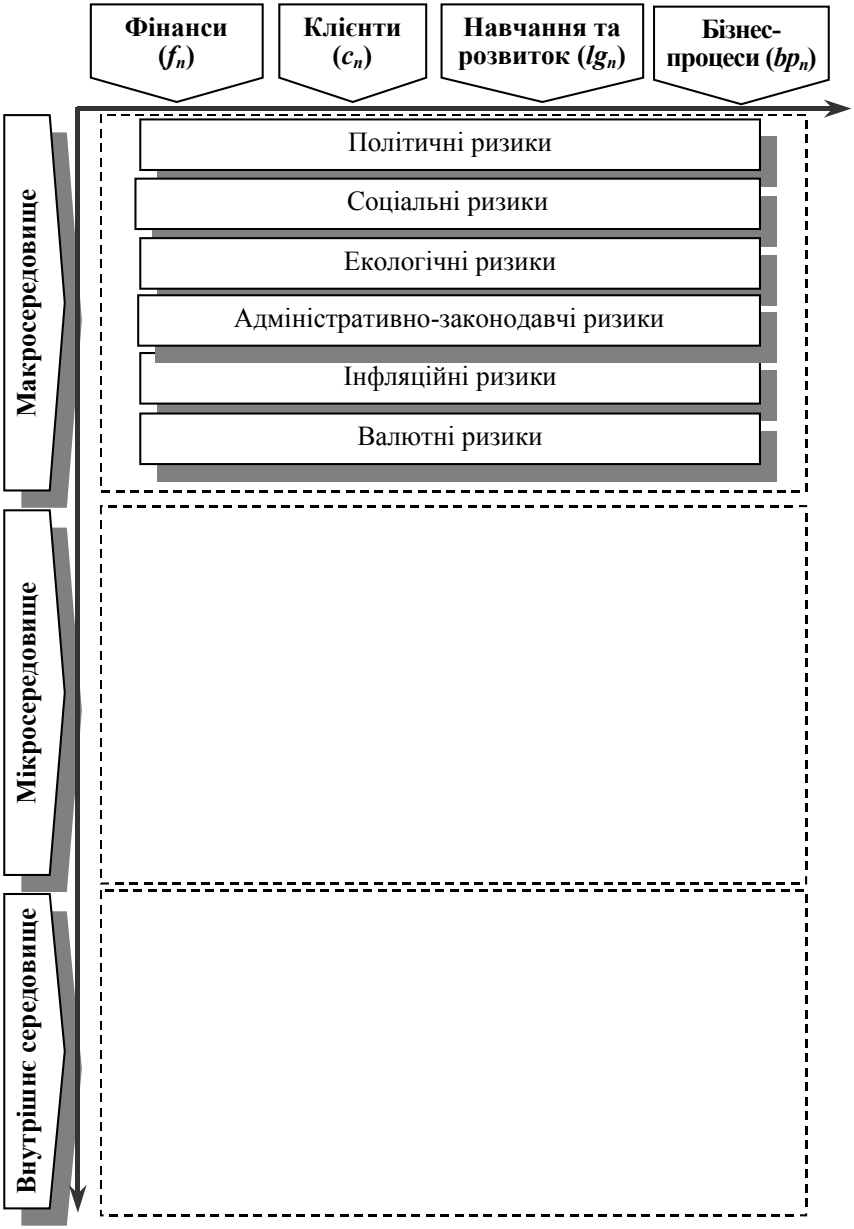


Рис. 3.9. Матриця ризик-аналізу підприємства

Основою для вдосконалення стратегічних намірів, на нашу думку, повинне бути управління ризиками, оскільки воно має забезпечити передбачення загрозливих подій, формування і досягнення цілей і реалізацію стратегій у реальних умовах сьогодення, мотивувати персонал за допомогою впевненості в майбутньому компанії, а також підвищити рівень безпеки підприємства загалом.

Кожному виявленому ризику присвоюється окремий код, який має вигляд «x_n^t», де x — кодова назва ризику, n — порядковий номер, що відповідає певному виду ризику в матриці ризик-аналізу, t — період особливої загрози ризику. Кодові назви ідентифікованих ризиків утворено від напрямів збалансованої системи показників англійською мовою: фінанси (*financial*) — «*f*», клієнти (*customers*) — «*c*», внутрішні бізнес-процеси (*internal business processes*) — «*bp*», навчання та розвиток (*learning&growth*) — «*lg*».

Кожне підприємство самостійно, виходячи з особливостей свого функціонування, визначає набір ідентифікованих ризиків у макро-, мікро- та внутрішньому середовищі.

Дана матриця ризик-аналізу, на нашу думку, дає змогу здійснити вертикальний і горизонтальний аналіз. Також у разі настання події за одним ризиком можна ідентифікувати настання загрозливих подій за іншими ризиками, до яких може призвести настання першої, адже більшість ризиків є взаємозалежними.

На наступному етапі виявлені ризики потрібно внести у спеціальну таблицю для кожного напряму діяльності, де зазначити величину можливих збитків, а також експертним методом оцінити ймовірність настання, наслідки та якість управління кожним ризиком. Основну схему даного процесу наведено на рис. 3.10. У результаті можна отримати інтегральну оцінку.

Найдоцільнішим, з нашого погляду, є використання триступеневої дев'ятибальної шкали. Для наслідків: низький (1–3), помірний (4–6); високий (7–9 балів) рівень загрози. Для ймовірності настання загрозливої події: низька ймовірність (1–3); середня ймовірність (4–6); висока ймовірність (7–9). Для рівня якості наявного управління, спрямованого на мінімізацію даного ризику: низький (7–9); середній (4–6); високий (7–9).

На основі отриманих результатів із попередньої таблиці проводиться ранжування ризиків. Для цього їх слід внести у спеціальну таблицю, основні показники якої наведено на рис. 3.11.

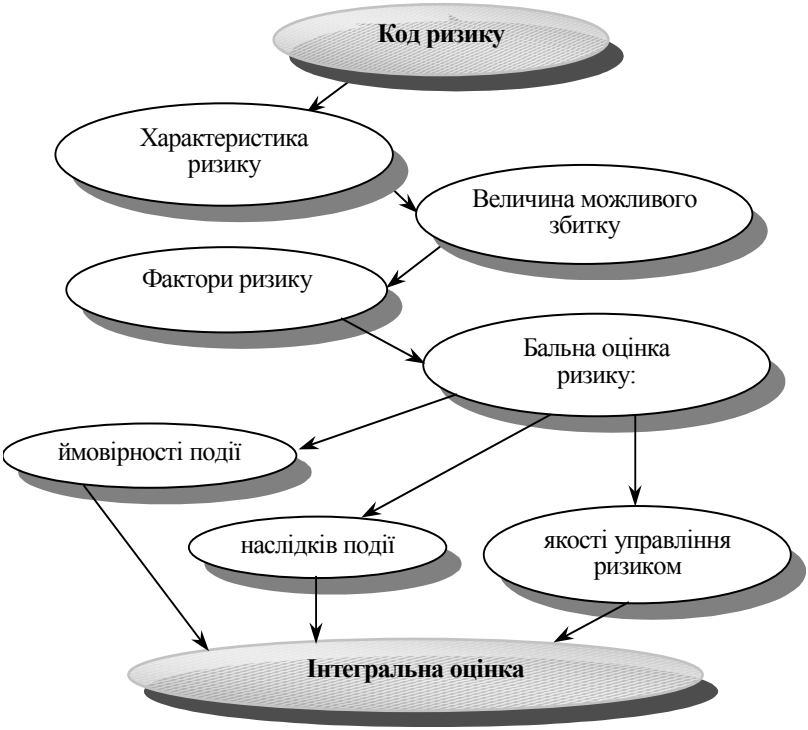


Рис. 3.10. Процес кодування та інтегрального оцінювання ідентифікованого ризику підприємства

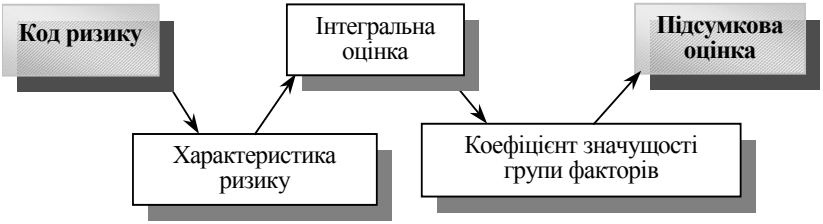


Рис. 3.11. Оцінювання та ранжування стратегічних ризиків підприємства

Отримані за наведеною схемою результати потрібно занести до таблиці, використовуючи коротку характеристику ризику, інтегральну оцінку, отриману з попередніх розрахунків, а також обчислити коефіцієнт значущості групи факторів.

Коефіцієнт значущості групи факторів — це частка ризиків за певним напрямом діяльності в окремому середовищі функціонування підприємства в загальній кількості ризиків, ідентифікованих за матрицею.

У кінцевому результаті потрібно обчислити підсумкову оцінку за формулою:

$$ПО = ІО \cdot КЗГФ, \qquad (3.1)$$

де ІО — інтегральна оцінка, КЗГФ — коефіцієнт значущості групи факторів.

За принципом Парето (20/80) слід виокремити групи ризиків з найбільшими значеннями можливих збитків і підсумкової оцінки.

Для того щоб уможливити оцінювання й систематизування результатів дослідження, прийнято рішення застосувати метод навігації, основою якого є розробка ризик-навігатора стратегічного наміру підприємства під символічною назвою «RISK» (*React* — вплинути, *Inactivate* — вивести з ладу, *Safeguard* — захиститись, *Keepdown* — знищити) (рис. 3.12).

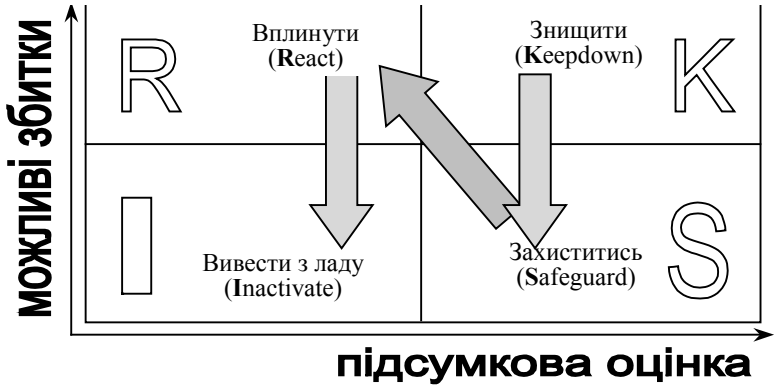


Рис. 3.12. Ризик-навігатор стратегічного наміру підприємства

Основною метою створення даного ризик-навігатора є розробка насправді дієвого механізму практичного застосування для збирання інформації, ідентифікаціїї ризиків за певними сегментами та підбору відповідного методу зниження кожного ризику для складання результативної програми заходів щодо їх мінімізації.

У даному ризик-навігаторі стратегічного наміру компанії можна виокремити чотири сегменти:

R — react (вплинути) — ризики, що належать даному сегменту, є малоймовірними, однак зумовлюють великі збитки, тому потрібно

розробити план заходів або набір методів, за допомогою яких можна в разі настання події чинити опір, мінімізувати дані ризики;

I — *inactivate* (вивести з ладу) — настання подій, спричинених ризиками даного сегмента, підприємство в змозі попередити власними силами;

S — *safeguard* (захисні дії) — проти настання подій від ризиків даного сегмента підприємство повинно застосовувати захисні дії негайно, оскільки дані ризики, хоч і не завдають великих збитків, однак мають високу ймовірність настання загрозливих подій і в кінцевому рахунку завдати ще більших збитків, ніж ризики двох попередніх сегментів;

K — *keepdown* (знищити) — дії компанії мають бути спрямовані не просто на мінімізацію ризиків даного сегмента, а взагалі на їх виключення. Якщо ж це неможливо, то підприємство має постійно тримати їх під контролем.

Залежно від того, в якому сегменті перебуває ризик, потрібно використовувати відповідний метод у ході розробки програми зниження ризиків. Отже, ми враховуємо:

— розмір можливих збитків;

— ймовірність настання ризику;

— наслідки настання загрозливої події;

— значущість групи факторів ризику;

— наявний рівень управління ризиками на підприємстві.

Якщо простежити рух ризиків у навігаторі на всіх етапах досягнення стратегічного наміру, то можна виділити характерні особливості деяких ризиків і виокремити сталі, динамічні, маятникові та мігруючі ризики, які є найбільш загрозливими для підприємства та потребують підвищеного контролю факторів їх виникнення.

Найбільш небезпечними є мігруючі ризики, які протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру змінюють свої координати із сегмента з найменшими можливими збитками та підсумковою оцінкою (наприклад, із сегмента «I») в сегмент з найвищими можливими збитками та підсумковою оцінкою (наприклад, сегмент «K»).

Сталими є ризики, які упродовж усього періоду досягнення стратегічного наміру мають одні й ті самі координати. Динамічними є ризики, переміщення координат яких є несуттєвим і не виходить за рамки певного сегмента. Це дає змогу заздалегідь не лише вплинути на їх рівень, а й ліквідувати їх взагалі.

Маятниковими є ризики, які з кожним наступним кроком досягнення стратегічного наміру змінюють свої координати в діа-

пазоні двох сегментів, що нагадує маятниковий рух. Виявлення таких ризиків сприяє використанню заходів щодо їх мінімізації з метою фіксації в сегменті з меншою загрозою або їх цілковитої ліквідації.

Виходячи із проведених досліджень щодо почергового зниження ризиків у кожному сегменті, нами розроблено *N*-правило. За даним правилом, застосування методів зниження ризиків у програмі повинно здійснюватись у визначеній послідовності «*K* — *S* — *R* — *I*», тобто якщо з'єднати по точці кожного сегмента, отримаємо «*N*» (рис. 3.13).

Рис. 3.13. Визначення послідовності заходів щодо зниження ризиків за *N*-правилом

На основі отриманих результатів можна розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в процесі досягнення стратегічних намірів, а саме:

- визначити, які зі стратегій у наборі є найризикованішими;
- найбільш ризиковані стратегії потрібно трансформувати в потрібному напрямі;
- якщо відсутній варіант коригування, то можливе прийняття рішення про ліквідацію напряму діяльності;
- розробити комплексну програму мінімізації ризиків, використовуючи розроблене *N*-правило, та визначити заходи мінімізації ризиків у тій послідовності, яка потрібна підприємству.

Вибір методів та інструментів регулювання рівня ризику є важливим етапом процесу управління. Основні напрями й методи регулювання рівня ризику наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ВПЛИВУ НА СТУПІНЬ РИЗИКУ

Напрям впливу	Методи регулювання ступеня ризику
Уникнення ризику	• відмова від ненадійних партнерів, постачальників; • відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень
Компенсація ризику	• стратегічне планування діяльності; • прогнозування зовнішньої економічної ситуації; • моніторинг соціально-економічного та правового середовища; • активний цілеспрямований маркетинг
Збереження ризику	• відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку (без фінансування); • створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); • залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва)
Передача ризику	• страхування; • передавання ризиків через укладання договорів факторингу, поручительства; • передавання ризику через укладання біржових угод (хеджування)
Зниження ризику	• диверсифікація; • здобуття додаткової інформації; • лімітування

Джерело: Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 230.

З метою мінімізації рівня господарського ризику підприємство має використовувати й інші можливі внутрішньофірмові джерела його зниження, а саме:

— перевірку партнерів по бізнесу та умов укладання угод;

— організацію захисту комерційної таємниці на підприємстві через введення конкретного порядку роботи з інформацією та доступу до неї;

— створення спільних підприємств; придбання фірм, компаній із добре налагодженою системою впровадження нових технологій чи іншими перевагами;

— вдосконалення управління обіговими коштами підприємства; резервування грошових коштів, виробничих потужностей, готової продукції; перепланування продукції чи структури організації;

— залучення зовнішніх конкурентів-експертів з вузькою спеціалізацією тільки в тій галузі, де найбільш можливий ризик;

— максимальне використання минулого досвіду, позитивної практики, суджень й інтуїції для обґрунтування ймовірності настання подій;

— використання венчурного ризикового капіталу.

Реалізація розглянутих вище методів передбачає певні витрати, які можуть істотно різнитися за своїм рівнем. Проблема управління ризиками полягає у визначенні та запровадженні в практику «оптимальних» (раціональних) методів, завдяки яким буде зменшено сукупні витрати об'єкта або отримано максимально можливу в такій ситуації вигоду.

Вибір конкретного методу залежить від досвіду та можливостей суб'єкта господарювання, але найкращим варіантом вибору напряму оптимізації ризику є обґрунтована комбінація кількох методів.

Дослідження проводились на базі вітчизняних підприємств харчової промисловості. Для них було сформовано стратегічні наміри та виділено три етапи процесу їх досягнення, на кожному з яких виокремлено ряд індикаторів визначених цілей. При цьому враховано специфіку і можливості суб'єктів господарювання та їх конкурентного середовища.

Формування стратегічних намірів підприємств харчової галузі сприяло їх групуванню за масштабом ринку, на якому мають бути досягнуті кінцеві цілі суб'єкта господарювання. Нами виокремлено такі групи підприємств за стратегічними намірами: національного спрямування — ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «ЖЛК-Україна»; міжнародного спрямування — ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», ПАТ «Галактон»; світового спрямування — ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Оболонь», ПАТ «Лантманнен Акса», ПАТ «Київська макаронна фабрика».

За допомогою імплементації концепції стратегічних намірів на основі теорії ланцюгів Маркова визначено з-поміж альтернативних еталонних стратегій розвитку стратегічні набори для досліджуваних підприємств (рис. 3.14).

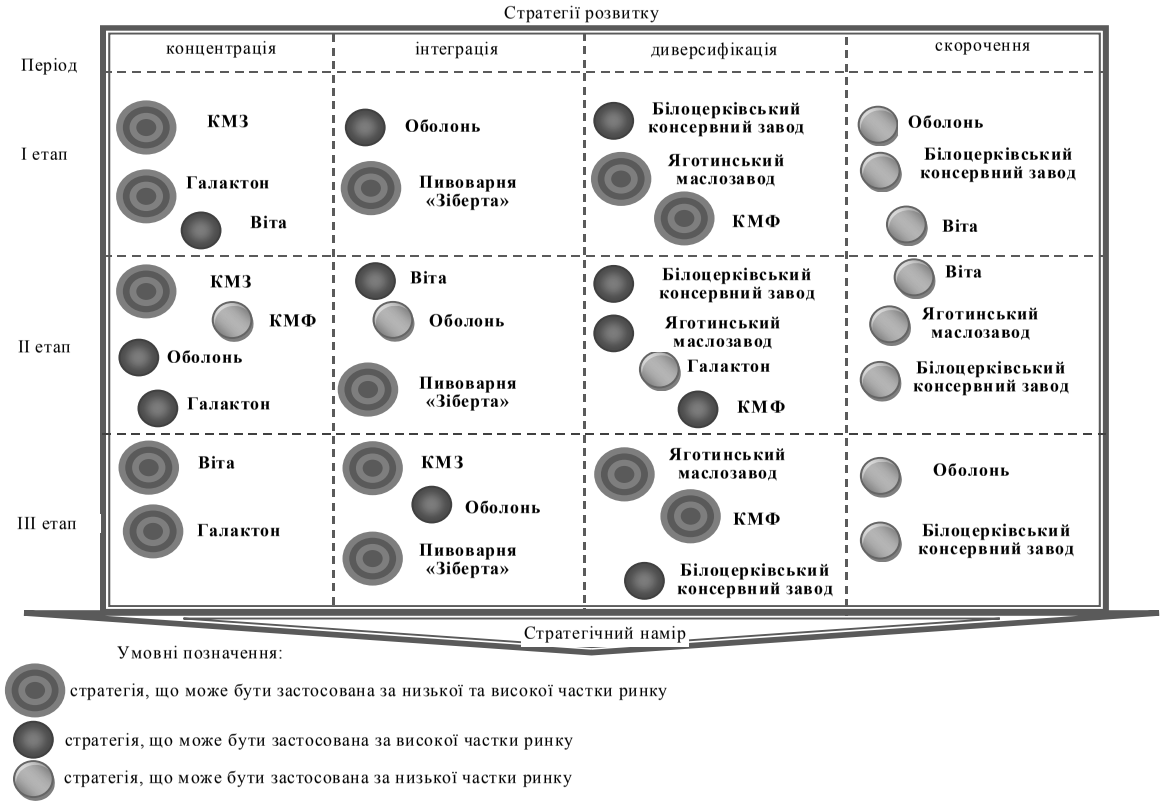


Рис. 3.14. Карта стратегічного набору для досліджуваних підприємств

Для групи підприємств зі стратегічними намірами національного спрямування визначено закономірність використання за наявності низької частки ринку стратегії скорочення, що чітко простежується в другому періоді досягнення стратегічного наміру. Зокрема, для ПАТ «Галактон» домінантною є стратегія диверсифікованого розвитку.

Для групи підприємств зі стратегічними намірами міжнародного спрямування характерною є прихильність до одного типу стратегії розвитку протягом усього періоду його досягнення. Це спрощує перехід з одного етапу розвитку на більш прогресивний. Визначено, що для ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» домінантною є стратегія інтегрованого зростання, для ПАТ «Білоцерківський консервний завод» — поєднання стратегії диверсифікації та скорочення, що пов'язане з високим рівнем ризику в результаті низького рівня збуту продукції.

Для більшості підприємств групи зі стратегічними намірами світового спрямування на першому та другому етапах їх досягнення домінантною є стратегія концентрації, оскільки цілі даних підприємств спрямовані на збільшення обсягів продажу, формування конкурентних переваг, зростання ринкової частки та розвиток продукції з метою отримання лідируючих позицій.

Доведено закономірність, що масштаб стратегічного наміру залежить від ринкової позиції підприємства на сьогоднішній день на регіональному рівні, результатів діяльності за тривалий період, якості продукції, умов її зберігання, іміджу і репутації компанії та ін.

За результатами побудови матриці ризик-аналізу ідентифіковано сорок ризиків у різних середовищах функціонування досліджуваних підприємств і визначено взаємозв'язки між ними в процесі досягнення стратегічних намірів. Зокрема, для досліджуваних компаній характерною є насиченість ризиками внутрішнього середовища діяльності, а також мікросередовища, тому підприємствам потрібно звернути особливу увагу на прийняття рішень стосовно відносин з іншими суб'єктами підприємницької діяльності в процесі досягнення стратегічного наміру. Особливої уваги потребують безпосередньо виробничі, реалізаційні, соціальні, транспортні, митні та ризики партнерських відносин і взаємодії з іншими контрагентами.

Результати оцінювання та ранжування ризиків надали змогу розробити ризик-навігатор стратегічного наміру для кожного з досліджуваних суб'єктів господарювання, що сприяє моніторингу руху ризиків на всіх етапах його досягнення та виділенню сталих, динамічних, маятникових і мігруючих ризиків з метою їх

мінімізації. Ризик-навігатор стратегічного наміру ПАТ «Київський маргариновий завод» наведено на рис. 3.15.

З метою кращої візуалізації ризик-навігатора кожному з ідентифікованих ризиків присвоєно окремий код, зокрема таким видам ризиків макросередовища — політичні (f_1^{2-3}), соціальні (c_2^1, lg_2^{2-3}, bp_2^{2-3}), екологічні (c_3^{1-3}, bp_3^{2-3}), адміністративно-законодавчі (f_4^{1-3}, c_4^{2-3}), інфляційні (f_5^{1-3}, c_5^{1-3}), валютні (f_6^{2-3}, c_6^{2-3}); мікросередовища — ризики непередбачуваної конкуренції (c_7^{2-3}, lg_7^{1-3}), взаємодії з контрагентами (f_8^{1-3}, c_8^{2-3}, bp_8^{1-3}), вибір ненадійного партнера (f_9^3, lg_9^{1-3}, bp_9^{1-3}), транспортні (f_{10}^{1-3}, c_{10}^{2-3}, bp_{10}^{1-3}), реалізаційні (c_{11}^{1-3}, lg_{11}^{2-3}, bp_{11}^{2-3}); внутрішнього середовища — безпосередньо виробничі (f_{12}^{1-3}, c_{12}^{1-3}, lg_{12}^{2-3}, bp_{12}^{2-3}), комерційні (c_{13}^{2-3}, lg_{13}^{2-3}), інвестиційні (f_{14}^{1-3}, c_{14}^{1-3}), ризики персоналу (f_{15}^{1-3}, lg_{15}^{2-3}, bp_{15}^{1-3}) та митні (f_{16}^{2-3}, c_{16}^{2-3}, bp_{16}^{2-3}).

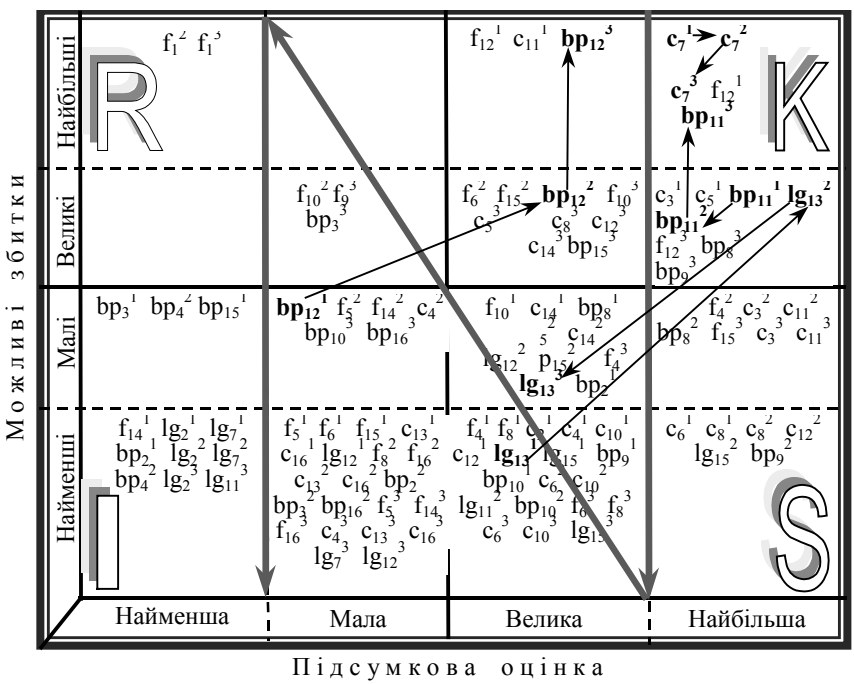


Рис. 3.15. Ризик-навігатор ПАТ «Київський маргариновий завод»

Для ПАТ «Київський маргариновий завод» найбільш небезпечними є мігруючі ризики, що пов'язані з бізнес-процесами, а саме: можливість виходу партнера зі спільної діяльності (bp_9), організація неефективної мережі бізнес-процесів (bp_{12}), зниження

рівня продуктивності праці персоналу (bp_{15}). Значну загрозу становлять також ризики за напрямом «клієнти»: входження в договірні відносини з недієздатним партнером (c_8), переоцінювання можливостей збуту (c_{12}) та селективний ризик (c_{14}).

Серед маятникових ризиків слід виокремити загрозу зниження рівня купівельної спроможності споживачів (c_5), помилкове ціноутворення (lg_{13}), переоцінювання або недовикористання принципів збуту (bp_8). З-поміж найбільш небезпечних сталих і динамічних ризиків значний вплив мають експансія ринку з боку іноземних імпортерів (c_7), незадовільна організація збуту (bp_{11}) та зростання цін на ресурси (f_{12}). Таким чином, з метою попередження ризиків на наступних етапах досягнення стратегічного наміру ПАТ «Київський маргариновий завод» потрібно підвищити рівень контролю над факторами виникнення даних ризиків. Аналогічні дослідження проведено за всіма досліджуваними підприємствами.

Результати проведених досліджень оцінено за допомогою розрахунків коефіцієнта ефективності запропонованих заходів на кожному етапі досягнення стратегічного наміру компанії за *N*-правилом. Найвищі показники коефіцієнта ефективності характерні для ПАТ «Оболонь». При цьому кошти, потрібні на реалізацію методів за програмою зниження ризиків на першому етапі досягнення стратегічного наміру, становлять лише 4,4 %, на останньому — 2,8 % від можливих збитків, а також зменшують обсяг останніх у 36 разів.

За всіма досліджуваними харчовими підприємствами Київського регіону можна простежувати характерну закономірність, яка полягає в зростанні коефіцієнта ефективності запропонованих заходів на кожному етапі досягнення стратегічного наміру компанії. Це підтверджує високу результативність запропонованої програми мінімізації ризиків стратегічного наміру суб'єкта господарювання та методичного підходу до її розробки в цілому.

3.3. Ресурсне забезпечення реалізації стратегічних намірів суб'єкта господарювання з урахуванням рівня ризику (за матеріалами підприємств харчової промисловості Київського регіону)

На сучасному етапі більшість українських підприємств функціонують в умовах підвищення динамічності зовнішнього середовища, що зумовлено посиленням конкуренції, в тому числі з боку іноземних компаній, зростанням запитів споживачів, прискоренням темпів науково-технічного прогресу тощо. За зростаючої складності вирішуваних підприємством завдань особливо актуаль-

ною стає проблема раціонального використання ресурсів у процесі досягнення стратегічного наміру, що пов'язано з обмеженістю і дорожчанням багатьох видів ресурсів. У однакових умовах господарювання одні підприємства досягають успіху, а інші погіршують свої ринкові позиції або стають банкрутами. Аналіз досвіду діяльності передових зарубіжних і вітчизняних лідерів ринку засвідчує, що вони досягли успіху не стільки за рахунок великих обсягів ресурсів, скільки за рахунок правильно обраної стратегії розвитку компанії, узгодженої як з вимогами зовнішнього середовища, так і з внутрішніми можливостями та раціональним розподілом ресурсів.

Перед сучасними підприємствами досить гостро постає завдання ефективного використання наявних ресурсів. Цей факт зумовлений тим, що більшість із них діє в умовах невизначеності, сировинної залежності, впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Будь-яке підприємство в процесі діяльності формує і використовує ресурси. Проте далеко не кожне підприємство збалансовано та ефективно розподіляє їх між основними напрямами діяльності. Тому особливої уваги заслуговують питання дослідження стратегічного управління ресурсами підприємства, що потребує використання сучасних теоретичних і методичних підходів. Разом з тим, формування стратегічного наміру компанії та відповідних механізмів його досягнення з раціональним використанням ресурсів є актуальною науковою проблемою.

У наукових дослідженнях бракує комплексних наукових розробок у сфері стратегічного управління ресурсами, недостатньо розглянуті їх класифікація, механізм взаємодії, формування методичних принципів оцінювання у ході визначення моделі розвитку компанії. Питання використання та управління ресурсами досліджували вітчизняні й зарубіжні науковці: О. В. Ареф'єва, В. І. Богачов, Ю. М. Воробйов, В. М. Гончаров, Є. В. Лапін, О. П. Луговська, В. Я. Месель-Веселяк, С. В. Мочерний, П. Т. Саблук, В. Г. Ткаченко, Б. І. Холод, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон.

Більшість провідних учених-економістів світу останнім часом акцентують увагу на проблемах розвитку стратегічного управління ресурсами. Таке явище спонукало появу нових теорій, які активно розвиваються і збагачують наукові здобутки відповідно до потреб суспільства. Ресурсне забезпечення торкається всіх сфер діяльності підприємства. Проте відставання теоретичних розробок від практики управління на сучасному етапі пояснюється появою нових видів ресурсів, джерел їх формування та способів оцінювання. Нові ресурси вимагають відповідних методів, технологій і правил ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

В епоху глобалізації кожне підприємство має намір вийти на світовий ринок і досягнути успіхів на ньому, однак не завжди такий намір є підкріпленим можливостями та ресурсним забезпеченням суб'єкта господарювання.

Ресурсне забезпечення є однією з найважливіших функцій, реалізація яких визначає рівень розвитку будь-якого суб'єкта господарювання та ефективність його функціонування. Дослідження закономірностей розвитку компанії потрібно для раціонального, ефективного та своєчасного формування і розподілу ресурсів, потрібних для результативної діяльності.

Незважаючи на своє першорядне значення, ресурсне забезпечення як «річ у собі» не є метою діяльності організації. Завдання діяльності полягає в досягненні найбільш значущих суспільних чи локальних результатів за найменших витрат, тим самим включаючи два субзавдання. Перше полягає у формуванні стратегічних цілей і напрямів соціально-економічної діяльності, максимізації її результативності. Друге — ресурсне забезпечення належить до виробництва і відтворення, розподілу необхідних ресурсів, мінімізації та раціоналізації витрат.

Ресурсне забезпечення не можна зводити лише до визначення джерел його формування. Цей процес набагато ширший і виявляється наскрізним стосовно до стратегічного управління діяльністю загалом. Від стратегії ресурсного забезпечення залежить виникнення або усунення найважливіших проблем менеджменту організації, наприклад запобігання формування організаційних бар'єрів або конфлікту інтересів, стимулювання підвищення ефективності.

Дослідження механізмів ресурсного забезпечення діяльності організації створює необхідну основу для вироблення концепції управління ресурсами. Механізм ресурсного забезпечення — це система інституційних елементів, необхідна для розподілу і перерозподілу ресурсів суб'єктами господарювання та їх структурними підрозділами, а також трансформації ресурсів з однієї форми в іншу.

Напрями ресурсного забезпечення діяльності компанії, з одного боку, визначаються тими фінансовими, кадровими, матеріальними та іншими ресурсами, якими вона володіє сьогодні, а з другого — інтелектуальними ресурсами та інноваціями, які вона передбачає впровадити в майбутньому, а також можливостями щодо залучення джерел інвестування.

Ресурсне забезпечення діяльності — це комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення

планування, контролю та інших процедур, спрямованих на ефективне й раціональне використання ресурсів і зниження ризиків у діяльності організації.

Стратегічне управління дозволяє спрямувати ресурси підприємства на створення необхідної бази для ухвалення стратегічних і тактичних рішень, розширення та поліпшення номенклатури, якості продукції порівняно з основними конкурентами, збільшення грошових потоків, підвищення репутації підприємства серед клієнтів, забезпечення стабільного доходу, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Незважаючи на першочергове значення, ресурсне забезпечення не є метою компанії. Завдання діяльності підприємства полягає в досягненні визначених результатів соціально-економічного розвитку за найменших витрат, з одного боку, а з другого — ресурсне забезпечення покликане до ефективного розподілу та раціонального використання потрібних ресурсів.

Ресурси можуть створювати гудвіл, якщо їх ефективність і стратегічна продуктивність визнаються та оцінюються інвесторами. Ефективність розвитку компаній безпосередньо залежить від ресурсів з таких міркувань:

— кількості та якості залучених ресурсів, їх продуктивної взаємодії, що визначає прибутковість діяльності: виручка, доходи від фінансової та інвестиційної діяльності, гудвіл, зростання грошових потоків;

— кількості й вартості використаних ресурсів, які вимірюються (оцінюються) витратами ресурсів: собівартість, витрати на фінансову, інвестиційну діяльність, відплив коштів;

— різниці між доходами від експлуатації ресурсів і витратами на їх залучення й використання, що дає позитивний фінансовий ефект (прибуток, зростання капіталу, чистий дисконтований грошовий потік);

— ефективної експлуатації ресурсів, яка забезпечує компанії лідерство у витратах по галузі, тобто посилення конкурентних переваг;

— залучення інвестицій у бізнес під час оцінювання інвесторами якості та продуктивності ресурсів компанії.

Ресурси є основними продуктивними силами, які формують фінансові, ринкові, соціальні результати діяльності. Роль ресурсів у бізнесі полягає не тільки в забезпеченні результативності та ефективності діяльності, а й створенні конкурентних переваг підприємства.

Конкурентні переваги, які безпосередньо пов'язані з ресурсним забезпеченням з метою досягнення стратегічних намірів підприємства, полягають у:

— залученні кращих, більш продуктивних ресурсів порівняно з конкурентами;

— володінні винятковими, обмеженими ресурсами;

— створенні унікальних ресурсів, недоступних іншим учасникам ринків;

— формуванні системи ресурсів, що забезпечує високу результативність та ефективність;

— наявності підприємницьких здібностей.

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що діяльність, заснована на економічних ресурсах (*Activity-based Economic Resources*), відіграє ключову роль у здійсненні будь-якого бізнесу або некомерційної діяльності. Без раціональної ресурсної системи результативність, ефективність і конкурентні переваги будуть на більш низькому рівні порівняно з можливостями, які надає дана практика.

Стратегічні, ключові ресурси, які забезпечують розвиток, і конкурентні переваги бізнесу визначаються в загальній стратегії розвитку компанії.

Стратегічні ресурси плануються в ресурсній стратегії на основі споживчої, товарної та ринкової стратегій виходячи з критичних чинників успіху і властивостей VRIN: цінність ресурсів (*Valuable*), рідкість ресурсів (*Rare*), неідеальна відтворюваність (*imperfectly imitable*), незамінність (*Non-substitutable*).

Таким чином, у ресурсній стратегії встановлюється:

— потреба у ресурсах, необхідних для діяльності;

— якість ресурсів, їх вплив на критичні фактори успіху і показники ефективності;

— кількість і орієнтовна вартість ресурсів, їх продуктивність;

— ризики, пов'язані із забезпеченням ресурсів;

— джерела фінансування залучення ресурсів;

— результативність та ефективність діяльності.

Ресурсна стратегія здійснюється через систему управління її реалізацією, яка повинна містити механізми, що забезпечуватимуть залучення і використання ресурсів через постачання, розподілення між центрами управління.

Стратегічне управління ресурсами, на нашу думку, є одним з напрямів економічної стратегії підприємства, що дозволяє ухвалювати та здійснювати управлінські рішення, спрямовані на раціональне використання, нарощення й оптимізацію ресурсного

потенціалу підприємства з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення його стійкого функціонування та розвитку. Важливість стратегічного управління ресурсами зумовлюється тим, що без нього підприємству практично неможливо досягти визначеної стратегічної мети. Стратегічне значення ресурсів вбачається в тому, що вони є джерелом формування оптимальної для суб'єкта стратегії; через характер використання принципово можуть впливати на зовнішнє середовище організації; за рахунок специфіки формулювання стратегічних цілей підприємства впливають на його напрями дії.

Ухвалення рішень щодо стратегічного управління ресурсами здійснюється в такій послідовності:

- формування мети стратегічного управління ресурсами;
- аналіз та оцінювання наявних ресурсів;
- обґрунтування напрямів розподілу ресурсів;
- створення відповідної програми з розвитку ресурсів;
- установлення взаємозв'язків між наявними стратегіями підприємства;
- визначення критеріїв оцінювання ефективності використання ресурсів;
- контроль за реалізацією стратегії з управління ресурсами.

Потребу у тих чи тих видах ресурсів, їх кількісний і якісний склад кожне підприємство визначає самостійно, ураховуючи види продукції та рівень техніко-технологічного оснащення. Водночас підприємство визначає перспективні та поточні потреби, окреслює стратегічні заходи щодо їх забезпечення. До основних груп стратегічних ресурсів можна зарахувати: інтелектуальні, матеріально-сировинні, технологічні, технічні, трудові, фінансові, інформаційні, енергетичні.

Напрям ресурсного забезпечення діяльності організації, з одного боку, визначається фінансовими, кадровими, матеріальними та іншими ресурсами, якими вона володіє сьогодні, а з другого — інтелектуальними ресурсами та інноваціями, які вона планує впровадити в майбутньому з урахуванням можливостей залучення джерел інвестування.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

— визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів;

— розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;

— визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;

— розроблення заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;

— використання логістичних підходів щодо системи реалізації ресурсних стратегій [188].

Структура ресурсного забезпечення для кожного підприємства є індивідуальною виходячи зі специфіки галузі, у якій воно функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу та обраної стратегії подальшого господарювання. Пріоритетність використання певного структурного співвідношення ресурсного потенціалу організації визначається на основі аналізу позицій підприємства щодо можливості досягнення цілей розвитку на основі наявних методик стратегічного аналізу діяльності організацій. Зокрема, метод портфельного аналізу на основі матриці «частка ринку — зростання» дає змогу з'ясувати, в якому напрямі слід розвиватися, щоб зберегти свої позиції, чи варто і як узагалі потрібно їх змінювати; дозволяє визначити, які ресурси необхідні для забезпечення надійних позицій і як розподілити грошові кошти між стратегічними зонами господарювання в майбутньому. Метод матриці «привабливість ринку — ефективність бізнесу» допомагає з'ясувати, як наявний бізнес дозволяє забезпечувати ефективність з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей розвитку компаній. Метод матриці «перспективи розвитку бізнесу — конкурентоспроможність» (матриця спрямованої політики) орієнтує діяльність організації на пошук змін і залучення ресурсів залежно від етапу життєвого циклу товару. Проведення аналізу стратегічного розриву дає змогу встановити відхилення, які можуть виникати у процесі досягнення цілей розвитку підприємства, і вишукувати ті ресурси, які дозволять їх досягнути. Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння і використання різних ресурсів організації.

Загалом, ресурсне забезпечення розвитку організації повинно підпорядковуватись закону її розвитку, що має таке формулювання: кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу [102, с. 356]. Аналітичний запис закону розвитку організації можна подати у такому вигляді:

$$R_j = \sum_{i=1}^{n} (R_{ij}),$$

$$K_j = F_j\,(K_{j+1,\ldots} K_m),$$

$$\sum_{i=1}^{m}(K_j \times R_j) \rightarrow R_{\max},$$

де R_j — потенціал системи на етапі j життєвого циклу;

R_{ij} — потенціал (ресурс) системи у сфері i (економіка, політика, фінанси) і на етапі j;

K_j — ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього потенціалу етапу на наступні;

F_j — функція цього впливу;

R_{max} — заплановані результати за конкретними видами діяльності;

$i = 1$; n — сфери діяльності компанії;

$j = 1$; m — етапи життєвого циклу підприємства.

Зауважимо, що необхідною умовою розвитку вітчизняних підприємств є вибір оптимальної структури ресурсного забезпечення для ефективної роботи в умовах динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Можна виокремити такі напрями поліпшення діяльності підприємства на основі вдосконалення управління його ресурсним потенціалом: зменшення витрат на ресурсне забезпечення діяльності компанії шляхом їх раціонального використання; уникнення (ліквідація) непотрібних (економічно недоцільних) напрямів діяльності, що потребують залучення додаткових ресурсів; створення конкурентних переваг на основі пошуку та вибору такої структури ресурсного забезпечення, що найбільш повно дозволить використовувати внутрішній потенціал розвитку організації.

Разом з тим, необхідною умовою ефективного використання наявних ресурсів є їх інтенсивне використання, що базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, застосуванні нових технологій, підвищенні рівня освіти і кваліфікації персоналу, поліпшенні форм і методів організації виробництва, економній витраті людських, фінансових і природних ресурсів тощо. Розвиток на основі інтенсифікації передбачає зростання масштабів виробництва, продуктивності праці та ефективності діяльності на основі раціонального використання всіх ресурсів, що базується на застосуванні найефективніших засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростанні інформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу, має

антивитратну спрямованість, оскільки супроводжується зменшенням витрат на одиницю продукції [144].

Нестабільність зовнішнього середовища функціонування ставить перед підприємством нові завдання, основними з яких є готовність протистояти або адаптуватися до його змін, а також необхідність використовувати стратегічну гнучкість. Для підвищення стратегічної гнучкості суб'єкта господарювання та з метою ефективного використання ресурсів потрібно враховувати також рівень ризику сформованих стратегічних намірів (рис. 3.16).

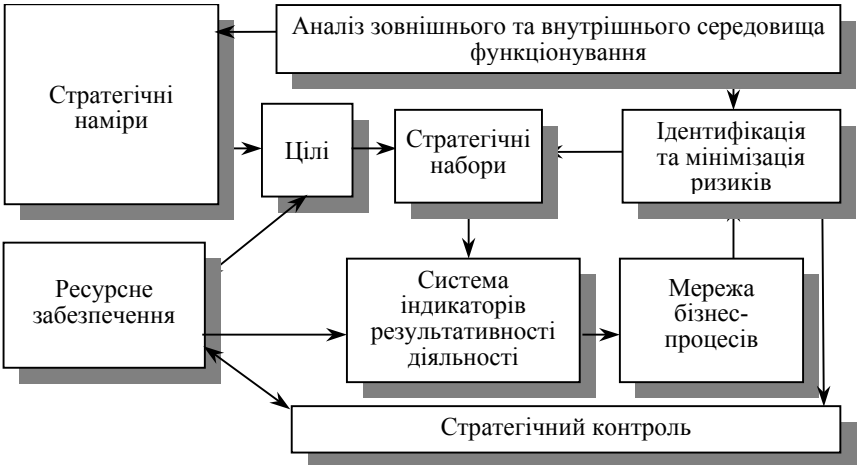


Рис. 3.16. Ресурсне забезпечення досягнення стратегічних намірів підприємства

Отже, досягнення стратегічних намірів підприємства потребує внутрішньоорганізаційної координації, яка б забезпечувала своєчасний перерозподіл матеріальних, професійних та управлінських ресурсів компанії на окремих етапах розвитку. Зовнішня гнучкість досягається шляхом вибору такої поведінки підприємства на ринку, яка може забезпечити його незалежність від одного продуктового набору, споживчої групи або ринку збуту тощо.

Основною особливістю розвитку харчової галузі Київського регіону за останнє десятиліття є активізація процесів злиття та поглинання, що виявляється у формуванні диверсифікованих холдингів і груп компаній у результаті вертикальної та горизонтальної інтеграції, завдяки чому спостерігається різке зростання рівня концентрації виробництва та посилення конкуренції в усіх підгалузях харчової промисловості. Можна припустити, що най-

ближчими роками в галузі триватимуть процеси злиття та поглинання, інтенсифікується виведення на ринок нових торгових марок якіснішого та дорожчого сегмента, зростатиме інтерес вітчизняних компаній до розширення бізнесу в інших країнах [115].

Треба зазначити, що в рамках інтеграції іноземні харчові холдинги, реалізуючи стратегію територіальної експансії намагаються включити до своєї структури профільні регіональні підприємства. Першими даним шляхом пішли компанії, що випускають кондитерську продукцію. Мета такого об'єднання — протистояти натиску транснаціональних корпорацій, що активно освоюють вітчизняний ринок. Аналогічна ситуація й в інших харчових галузях, де процес інвестування західними компаніями йшов особливо інтенсивно, — напої, соуси, харчові концентрати, тютюн [43]. До теперішнього часу практично всі великі світові компанії відкрили власні виробництва в Україні. Зазвичай іноземні компанії вважають за краще створювати нове виробництво. Виняток становлять тютюнові та пивні компанії, виробники напоїв, а також диверсифіковані холдинги, що придбали пакети акцій вітчизняних харчових підприємств. Сфера інтересів іноземних інвесторів — сегмент FMCG (*fast moving consumer goods*) — товари повсякденного попиту зі швидким оборотом, тобто той сегмент, у якому можна реалізувати стратегію глобального брендингу, а саме: пиво (*Carlsberg*, *SunBrewing* та ін), безалкогольні напої та питна вода (*Coca-Cola* та *PepsiCo*), йогурти та плавлені сири (*Ehrmann*, *Hochland*, *Danone*, *Lactalis* та ін), кондитерські вироби (*Nestle*, *Mars*, *KraftFoods* та ін.), маргарин, майонез, кетчупи тощо.

Формування стратегічних намірів харчових підприємств Київського регіону має враховувати виокремлення двох секторів конкуренції: перший — між великими компаніями, які створюють і просувають національні (або глобальні) бренди, та другий — між регіональними компаніями, що працюють на своїх ринках у сегменті порівняно дешевшої продукції.

Для дослідження ефективності стратегії управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств з метою розробки ефективних стратегічних намірів із загальної кількості обстежених компаній було обрано ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Лантманнен Акса», ПАТ «Київська макаронна фабрика», ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ПАТ «Галактон», ПАТ «Оболонь» і ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», оскільки вони є типовими представниками переробних підприємств, воло-

діють найхарактернішими ознаками функціонування та розвитку підприємств харчової промисловості Київського регіону.

У процесі аналізу ефективності стратегії управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств з метою діагностики стратегічних намірів і ризиків суб'єктів господарювання нами наведено дослідження за такими основними напрямами:

1. Оцінювання відповідності поставлених цілей визначеним стратегічним намірам і якісний аналіз рівня стратегічного управління на підприємствах. За результатами досліджень установлено, що більшість підприємств застосовує стратегію адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування, тому вітчизняним харчовим компаніям, в основному, притаманне короткострокове стратегічне планування з урахуванням мінімального рівня ризику. Крім того, найменш розвинутим є напрям загальнокорпоративного стратегічного планування.

2. Аналіз зовнішнього середовища досліджуваних підприємств та їх конкурентних позицій. Найбільшу частку ринку за обсягами продажу мають ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Галактон» і ПАТ «Оболонь», однак для даних компаній упродовж досліджуваного періоду спостерігалося її зменшення. Основною причиною таких змін є вихід на ринок іноземних компаній з конкурентоспроможною продукцією. Більшість підприємств характеризуються вищими конкурентними позиціями порівняно зі своїми основними конкурентами та мають можливості досягнення стратегічних намірів національного масштабу.

3. Діагностика фінансово-господарської діяльності компаній дає можливість стверджувати, що в 2008–2012 рр. на досліджуваних підприємствах спостерігалася нестабільна ситуація стосовно джерел формування капіталу, зокрема відсутність чіткого стратегічного управління капіталом даних компаній.

Характерною є тенденція збільшення вартості необоротних активів, і, відповідно, їх частки в загальній величині активів підприємств та зменшення частки оборотних активів, зокрема такої її складової, як оборотні фонди, особливо в 2010 р. у зв'язку з посткризовими умовами економічного розвитку. Більшість досліджуваних компаній залучила великі позикові кошти. А це означає, що досліджувані харчові підприємства Київського регіону потребують розробки чіткої фінансової стратегії, яка полягає в забезпеченні найефективніших форм і умов залучення позикового капіталу з різних джерел відповідно до потреб розвитку суб'єкта господарювання з метою досягнення визначених страте-

гічних намірів, прирощення вартості та створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

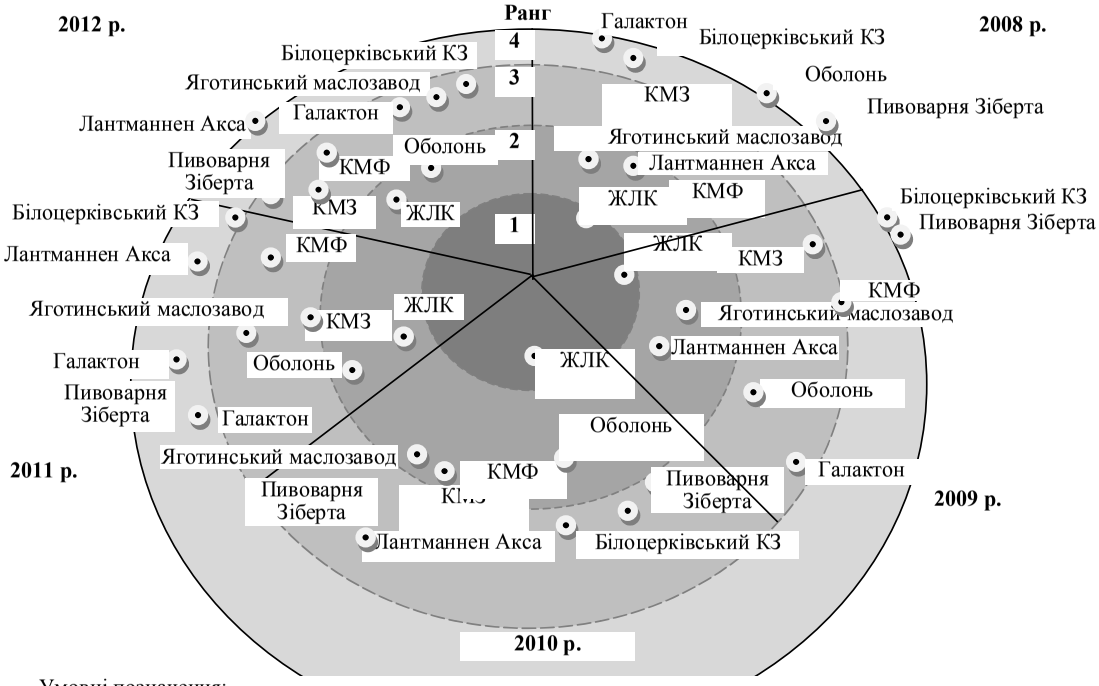
Результати аналізу формування прибутку досліджуваних підприємств дозволяють стверджувати, що за період 2008–2012 рр. зниження обсягу собівартості реалізованої продукції сприяло тому, що на більшості досліджуваних підприємств спостерігалася тенденція збільшення чистого прибутку.

Наприклад, на ПАТ «Яготинський маслозавод» за період 2008–2012 рр. обсяг чистого прибутку зріс у 7 разів. Таке значне збільшення пояснюється зростанням операційного прибутку в 5,8 разу за рахунок збільшення обсягів реалізації в 2010 р. На ПАТ «Київська макаронна фабрика», хоч і наявний чистий прибуток у 2010 р. становив 1980 тис. грн, порівняно з 2008 р. його обсяг знизився на 19 %, що пояснюється зростанням собівартості продукції на 2,5 %. З 2010 р. для ПАТ «Яготинський маслозавод» і ДП ПАТ «Оболонь» характерною є позитивна величина EVA (економічної доданої вартості), що характеризує ефективне використання капіталу і свідчить про збільшення вартості компаній.

4. Визначення ризикових зон діяльності харчових підприємств. Проведені дослідження дозволили використати рейтинговий метод оцінювання ризику за системою коефіцієнтів оцінювання певних напрямів діяльності кількох об’єктів ризику (або одного об’єкта в динаміці — за кілька періодів часу) з подальшим визначенням рангу кожного об’єкта оцінювання стосовно рівня ризику.

Даний метод оцінювання ризику передбачає оперування системою оціночних коефіцієнтів, шкалою цих коефіцієнтів і шкалою оцінювання значень одержаних показників. За результатами оцінювання середнього рангу комплексного показника ризику на основі проведених розрахунків коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, заборгованості, маневреності, автономії та фінансової стійкості визначено безризикову зону, зони мінімального, критичного та недопустимого ризику досліджуваних підприємств у 2008–2012 рр. (рис. 3.17).

Зауважимо, що із всіх досліджуваних компаній лише ПАТ «ЖЛК-Україна» за період 2008–2010 рр. постійно перебувало в безризиковій зоні, а з 2011 р. ввійшло в зону мінімального ризику. Причиною цього є зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності за рахунок збільшення останніми роками обсягів поточних зобов’язань компанії.



Умовні позначення:

1 — безризикова зона;

2 — зона мінімального ризику;

3 — зона критичного ризику;

4 — зона недопустимого ризику

Рис. 3.17. Результати оцінювання середнього рангу комплексного показника ризику харчових підприємств Київського регіону в 2008–2012 рр.

У зоні мінімального ризику перебувають підприємства, середній ранг ризику яких особливо зріс і наближався до зони критичного ризику в 2008 р. під час кризових умов розвитку, — це ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Лантманнен Акса» та ПАТ «Київська макаронна фабрика». Основною причиною є зростання обсягів поточних і довгострокових зобов'язань. На ПАТ «Київський маргариновий завод» у 2007–2010 рр. спостерігалася тенденція прямування в зону недопустимого ризику в результаті низького рівня коефіцієнта абсолютної ліквідності, зростання величини коефіцієнта заборгованості, зниження рівня коефіцієнта маневреності, автономії та фінансової стійкості. Основною причиною цього є зростання величини власного капіталу, поточних і довгострокових зобов'язань підприємства.

Вихід із зони недопустимого ризику спостерігається на ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ПАТ «Київська макаронна фабрика», ПАТ «Галактон», ПАТ «Оболонь» і ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта».

Результати проведеної діагностики стратегічних намірів досліджуваних підприємств на основі комплексного оцінювання ефективності їх функціонування дозволяють стверджувати, що найвищі результати ресурсного забезпечення реалізації стратегічних намірів серед досліджуваних підприємств має ПАТ «Оболонь», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Лантманнен Акса» та ПАТ «Київський маргариновий завод». Основними факторами результативного функціонування даних підприємств є відповідність ефективного використання власних і позикових ресурсів обраним стратегіям: наприклад, ПАТ «Оболонь» використовує стратегію диверсифікації за наявних консервативних позицій на ринку, а ПАТ «Лантманнен Акса» та ПАТ «Київський маргариновий завод» реалізують стратегію фокусування за наявних конкурентних позицій на ринку. Для ПАТ «Яготинський маслозавод» характерною є консервативна позиція на ринку. Залучивши великі інвестиції, підприємство провело модернізацію виробництва, що сприяло підвищенню якості продукції та іміджу компанії, тому його стратегія фокусування дозволила розширити сегмент споживачів. Крім того, даним підприємствам притаманне зростання вартості компаній і позитивні значення показників результативності діяльності. Незважаючи на те, що для ПАТ «Білоцерківський консервний завод» характерними є достатня фінансова стійкість і зростання вартості підприємства, зниження конкурентоспроможності продукції та підвищення її рівня у конкурентів призвело до погіршення його позиції на ринку.

За допомогою імплементації концепції стратегічних намірів на основі теорії ланцюгів Маркова було визначено з-поміж альтернативних еталонних стратегій розвитку стратегічні набори для досліджуваних підприємств. При цьому для групи підприємств зі стратегічними намірами національного спрямування визначено закономірність використання стратегії скорочення за наявності низької частки ринку, що чітко простежується в другому періоді досягнення стратегічного наміру. Для групи підприємств зі стратегічними намірами міжнародного спрямування характерною є прихильність до одного типу стратегії розвитку протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру. Наприклад, для ПАТ «Галактон» домінантною є стратегія диверсифікованого розвитку, ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» — стратегія інтегрованого зростання, ПАТ «Білоцерківський консервний завод» — поєднання стратегії диверсифікації та скорочення, що пов'язане з високим рівнем ризику в результаті низького рівня збуту продукції. Для більшості підприємств групи зі стратегічними намірами світового спрямування на першому та другому етапах досягнення стратегічного наміру домінантною є стратегія концентрації. Для ПАТ «Київська макаронна фабрика» характерним є реалізація протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру стратегії диверсифікації, адже підприємство вже сьогодні є одним з лідерів національного ринку макаронних виробів, тому його діяльність спрямовується на пошук нових сегментів ринку.

Харчова промисловість Київського регіону потребує реконструкції на основі новітньої техніки й технологій, а також удосконалення механізму господарювання, що забезпечить високу конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринку. Серед важливих передумов, що сприяють результативному використанню ресурсів та забезпеченню ними в процесі досягнення стратегічних намірів підприємств харчової промисловості Київського регіону, можна виокремити: вдосконалення інструментів ринкового регулювання, детальне опрацювання питань, пов'язаних з гарантуванням безпеки харчових продуктів для населення, стимулювання розвитку сільського господарства через надання різних субсидій і дотацій на договірній основі.

Для побудови нової структури управління ресурсами варто ґрунтуватися не тільки на їх організаційній структурі, а й провести функціональний розподіл елементів керованої організації на підставі критеріїв, завдань ресурсного управління — за центрами фінансового обліку. Цей поділ організації проводиться за ланками, з якими пов'язане ведення обліку.

Таким чином, розробка єдиного механізму ресурсного забезпечення діяльності організацій потрібна для того, щоб:

1) створити нову структуру управління сукупними ресурсами;

2) підвищити рівень обґрунтованості під час прогнозування сукупних ресурсів;

3) створювати альтернативність використання ресурсів на основі різних програм. У даному разі поняття обмеженості ресурсів трансформується в поняття відносності ресурсів, тобто представлення ресурсів як сукупних дозволяє розробляти альтернативні програми їх використання (що охоплюють усі аспекти господарської діяльності організації), з яких обирається найбільш ефективний варіант розвитку суб'єкта господарювання;

4) точніше виявляти недоліки в господарській діяльності організації, що впливають на зростання сукупних витрат і зниження ефективності використання ресурсів;

5) ефективно використовувати механізм планування в організації;

6) на більш новій, якісній основі використовувати методи ризик-менеджменту для зниження (невілювання) фінансово-економічних ризиків суб'єкта господарювання;

7) підвищити точність визначення цілей у процесі розроблення різного роду стратегій розвитку організації, критичного обсягу реалізації, мінімально необхідного ресурсного забезпечення та максимально допустимих сукупних витрат.

Саме створення належних умов для зростання сировинної бази, вироблення різноманітних продуктів харчування, підвищення попиту на них сприятиме результативному ресурсному забезпеченню та досягненню сформованих стратегічних намірів і розвитку як харчової промисловості загалом, так і інших галузей.

3.4. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор генерування цінності для стейкхолдерів

В умовах розвитку ринкової економіки дедалі більшої актуальності набувають питання участі підприємницьких структур у житті суспільства. Соціальна відповідальність стає інструментом підвищення репутації підприємства, довіри з боку суспільства, інвестиційної привабливості, капіталізації та забезпечення конкурентоспроможності компанії, досягнення нею результативного розвитку за соціальними, економічними та екологічними напрямами. Наявність соціальної відповідальності за останнє десятиліття стало необхідною умовою для успішного функціонування будь-якої компанії. Світові стандарти ведення бізнесу ви-

магають від вітчизняних підприємств запровадження соціальної активності в їх повсякденну діяльність. Це свідчить про об'єктивну потребу розвитку соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах і визначає актуальність даного дослідження.

Вагомий внесок у дослідження проблематики соціальної відповідальності бізнесу зробили такі іноземні та вітчизняні вчені: Г. Боуен, П. Друкер, А. Керолл, М. Мескон, Дж. МакГуір, М. Фрідман, Р. Фріман, Ю. Благов, Н. Брюховецька, І. Булєєв, А. Грішнова, С. Івченко, А. Костін, Е. Лібанова, М. Ліборакіна, Г. Назарова, С. Перегудов, Н. Саприкіна, І. Соболєва, С. Туркін, Л. Юзик, В. Якимець та ін.

Аналіз наукових праць засвідчує, що проблематика використання принципів корпоративної соціальної відповідальності висвітлювалася досить фрагментарно, з ухилом у загальноекономічну теорію і переважно орієнтована на дослідження впливу соціально-економічних факторів на результати управління підприємствами. Недостатньо вивченими залишаються питання соціальної відповідальності в процесі розвитку підприємствах, її впливу на конкурентоспроможність і мінімізацію ризиків зовнішнього середовища функціонування.

Соціальна відповідальність розглядається як управлінський підхід, який забезпечує корпоративну стабільність і вимірює вплив компанії з метою ефективного розвитку суспільства. Що стосується визначення терміна «корпоративна соціальна відповідальність», то досі це є предметом теоретичних дискусій. Науковці найбільш широко використовують цей термін, характеризуючи бізнес і суспільство. Вважається, що бізнес служить суспільству, тому є відповідальним перед соціумом і має відповідати певним його очікуванням [174].

Світовий бізнес дедалі частіше повертається до соціальних проблем як на національному, так і на глобальному рівні. Підприємництво з соціальною метою визнається окремим напрямом економічної діяльності, згадується як «четвертий сектор» у суспільстві.

Посилення соціальної відповідальності бізнесу, заохочення до соціальної активності підприємців є необхідними умовами для створення соціальної солідарності в країні.

У сучасній практиці соціального підприємництва можна виокремити три основні напрями.

В країнах Північної та Південної Америки соціальним підприємництвом називають підприємницьку діяльність неприбуткових організацій, дохід від якої спрямовується на розв'язання соціальних проблем, надання послуг цільовій групі, заради якої створювалась організація, та поліпшення якості життя. Суб'єктами соціального підприємництва переважно є неприбуткові організації.

В Європейських країнах соціальне підприємництво визначається радше як бізнес із притаманною соціальною місією. На відміну від звичайного підприємництва, на перше місце виходить соціальний аспект, або соціальний ефект від підприємницької діяльності, а потім фінансова ефективність. Важливим критерієм соціальних підприємств у Британії, наприклад, є колективна форма власності та діяльність на користь територіальної громади. Як бачимо, суб'єктом соціального підприємництва тут виступають бізнес-підприємства з соціальною місією.

Третій напрям соціального підприємництва використовується переважно міжнародними приватними та громадськими фондами, створеними задля розвитку і підтримки даного напряму соціально-економічної діяльності. Такі відомі й дієві фундації, як *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (Швейцарія), *Skoll Foundation* (США) та *Ashoka Foundation* (Індія) визначають соціальне підприємництво радше як інноваційну підприємницьку діяльність задля соціальних перетворень у суспільстві та громадах. Відмінністю даного підходу є те, що на перше місце виходить лідер — соціальний підприємець.

Якщо узагальнити визначення соціальної відповідальності понад більш 50 міжнародних організацій, серед яких Світовий Банк, ООН, European Academy for Business in Society, European Association of Communication Agencies (EACA) та інші, соціальна відповідальність як підхід до бізнесу має такі характеристики:

по-перше, це добровільний вибір компанії в умовах зростання конкуренції і зниження довіри до бізнесу;

по-друге, соціальна відповідальність виходить за рамки зобов'язань, визначених для бізнесу законодавством, зі сплати податків, створення робочих місць і генерації прибутку;

по-третє, це не спосіб розв'язати проблеми суспільства за рахунок бізнесу, а участь у розвитку того середовища, в якому бізнес функціонує, тобто підхід до сталого розвитку з прямим впливом на фінансові показники компанії [160].

Соціальна відповідальність бізнесу — це концепція залучення й вирішення соціальних та екологічних аспектів у діяльності бізнесу на засадах добровільності і взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу) [156].

Соціальна відповідальність бізнесу на рівні окремої компанії та країни загалом проходить кілька етапів розвитку.

1. Дотримання чинного законодавства — компанії виконують нормативно-правові норми, визначені законодавством країни, де вони здійснюють свою діяльність. Більшість українських компа-

ній перебуває саме на цьому етапі, жорсткість вимог законодавства часто визначає небажання підприємств усвідомлювати власну соціальну відповідальність.

2. Здійснення доброчинної діяльності — компанії надають спонсорські внески на соціальні проекти (культурні, спортивні, освітні тощо) на добровільній основі. Зі зростанням доброчинної діяльності компанії визначають стратегію такої діяльності (стратегічне благодійництво). В Україні утворилась критична маса компаній, які займаються стратегічною доброчинністю та підтримують довгострокові соціальні ініціативи. Так, у нашій державі діє Форум Доброчинців.

3. Використання зв'язків із громадськістю (PR) — задля підвищення власної репутації та утворення маркетингових переваг компанії здійснюють проекти, націлені на зв'язки з громадськістю, часто на основі соціальних проектів і точкових ініціатив. Така діяльність заохочує компанії володіти інформацією про стан розвитку інших груп впливу (зокрема зовнішніх), залучатись до публічних дебатів на соціальні та екологічні теми. Більшість великих українських компаній у своїй структурі мають відділи зв'язків з громадськістю та активно використовують їх для промоції власних соціальних проектів.

4. Підвищення ефективності бізнес-процесів — компанії здійснюють проекти, які ведуть до зростання прибутковості діяльності та вирішення соціальних та/або екологічних питань. Часто такі проекти пов'язані з економією ресурсів (енергії, підвищенням продуктивності праці, зменшенням використання земельних ресурсів тощо), потрібно залучати капітал (поліпшення корпоративного управління) та ініціюються вищим керівництвом компанії. Упродовж останніх п'яти років великий український бізнес активно запроваджував такі точкові поліпшення, без прив'язки до соціальної відповідальності бізнесу.

5. Стратегічний підхід до соціальної відповідальності бізнесу — компанії визначають стратегію власної соціальної відповідальності, яка охоплює основні бізнес-процеси компанії (виробництво, продажі, маркетинг, стратегічне управління тощо), визначає середньо- та довгострокові цілі, утворює систему моніторингу прогресу, передбачає інструментарій досягнення цілей (у тому числі у співпраці з іншими групами впливу) та звітність щодо такого прогресу. Соціальна відповідальність бізнесу контролюється безпосередньо вищим керівництвом та акціонерами. Вона використовується як інструмент корпоративного розвитку для отримання конкурентних переваг.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що розвиток концепції соціальної відповідальності пов'язаний з потребою максимізації з боку підприємства позитивного впливу на суспільство через реалізацію стратегії взаємодії компанії із зацікавленими сторонами [127], що дозволило нам визначити взаємозв'язки з основними стейкхолдерами в процесі досягнення встановлених стратегічних намірів підприємства (рис. 3.18):

Рис. 3.18. Напрями взаємодії підприємства з основними стейкхолдерами з метою реалізації соціальної відповідальності

Для більшості підприємств основною перешкодою у ході впровадження принципів соціальної відповідальності з метою мінімізації рівня ризиків, крім відсутності коштів, є недостатнє розуміння важливості соціальної відповідальності. Це зумовлює доцільність імплементації концепції соціальної відповідальності на підприємстві з метою результативного розвитку компанії, а також встановлення зворотного зв'язку, що сприяє мінімізації ризиків середовища функціонування в процесі досягнення стратегічних намірів (рис. 3.19).

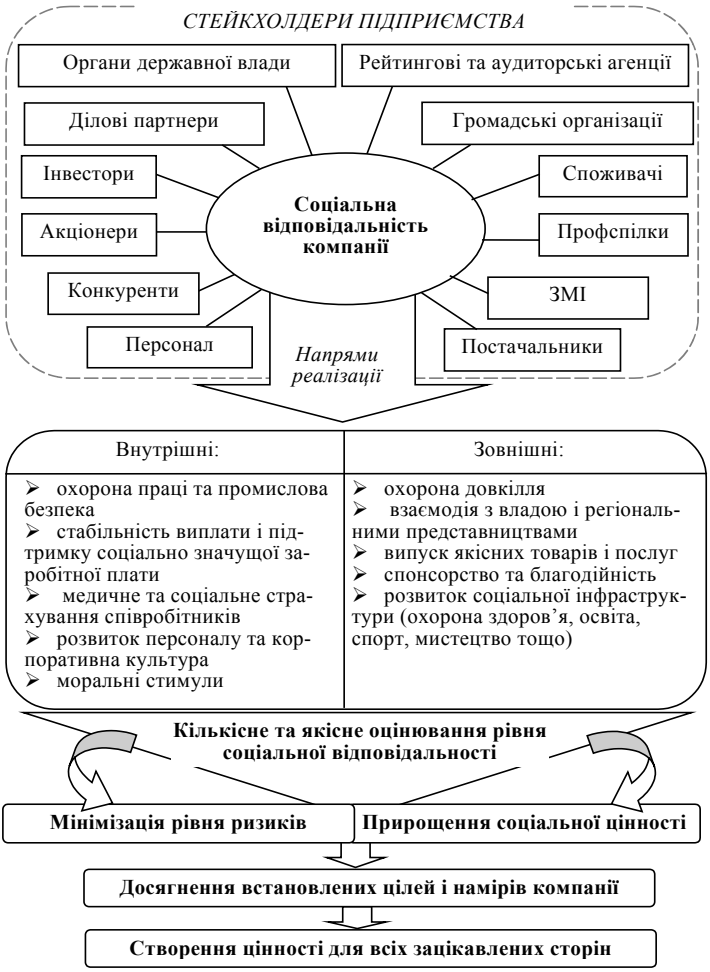


Рис. 3.19. Імплементація концепції соціальної відповідальності в процесі досягнення стратегічних намірів підприємства

Світовий досвід сформував критерії, відповідність яким дозволяє визначити окрему компанію як соціально відповідальну:

— добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавств;

— виробництво та реалізація якісної продукції;

— реалізація корпоративних програм підвищення фаховості співробітників;

— реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я персоналу;

— реалізація корпоративних програм морального стимулювання персоналу;

— реалізація благодійних і спонсорських проектів;

— участь у формуванні позитивної суспільної думки про бізнес.

Досвід діяльності компаній свідчить, що введення соціальної відповідальності в процесі досягнення встановлених стратегічних цілей дає підприємствам такі переваги:

• формується позитивна репутація суб'єкта господарської діяльності (підвищується вартість бренду і лояльність клієнтів, налагоджуються партнерські зв'язки);

• вдосконалюється процес управління, насамперед завдяки нівелюванню різних видів ризиків;

• з'являється можливість підвищити рівень доходу, насамперед через цивілізоване розв'язання проблем з державними органами та органами контролю, налагодження дієвих відносин з ними;

• економія на залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців;

• стандартизація (згідно з міжнародними стандартами) дозволяє вийти на нові ринки;

• збільшення обсягу продажів і частки ринку;

• своєчасний доступ до актуальної інформації з компетентних джерел забезпечує швидкість реакції на критичні проблеми в регіоні й ефективніше управління ризиками;

• з'являється можливість отримання коштів з фондів, створюваних соціально-орієнтованими підприємствами під відповідні програми [199].

Аналіз зарубіжної практики впровадження соціальної відповідальності засвідчив, що державні органи є основними стейкхолдерами з просування і реалізації соціально відповідальних принципів ведення бізнесу. У таких країнах, як Великобританія, Швеція, Нідерланди, Індія і Польща, урядом створено окремі департаменти і посаду міністра з соціальної відповідальності. У багатьох країнах розробляються та реалізуються національні стратегії

або програми з соціальної відповідальності. До таких країн належать: Німеччина, Словаччина, Данія, Канада, Ірландія, Фінляндія, Австрія, Франція. У кожній країні соціальна відповідальність бізнесу має свої характерні особливості. Так, у США і Канаді поширені корпоративна філантропія та соціальний маркетинг, у Китаї в пріоритеті — здоров'я та безпека співробітників, в Індії соціальною відповідальністю є благодійність і мінімізація негативних наслідків впливу суспільної інфраструктури.

Разом з тим, інструментарій соціальної відповідальності бізнесу застосовується також і в Україні.

- Системи управління соціальною відповідальністю бізнесу — окремі українські компанії впроваджують системи управління соціальною відповідальністю бізнесу на основі ключових показників, із залученням кількох департаментів, що у деяких випадках призводить до потреби змін (позитивних) методів управління в окремих підрозділах, зокрема виробничих. Компанії переходять від проектної до програмної діяльності у своїх ініціативах.
- Соціальна звітність і верифікація — українські компанії (у тому числі представництва ТНК) почали оприлюднювати власні звіти із соціальної відповідальності бізнесу або соціальних та екологічних аспектів діяльності. За останні п'ять років було підготовлено близько двадцяти описових звітів і п'ять — на основі системного підходу до звітності на основі рекомендацій Міжнародної Ініціативи із Звітності (*Global Reporting Initiative*).
- Партнерства з групами впливу — в Україні представлені успішні приклади партнерств великого бізнесу з неурядовими організаціями, а також органами місцевої влади. В рамках таких партнерств компанії долучаються до розв'язання певних складних соціальних та екологічних проблем завдяки об'єднанню фінансових, людських та адміністративних зусиль на прозорих та чітких умовах.
- Інноваційні товари та послуги — з'явилися перші приклади розробки та прибуткового виведення на ринок нових продуктів і послуг завдяки співпраці компаній з неурядовими організаціями в рамках проектів соціальної відповідальності бізнесу. Такі товари допомагають подолати конкретні соціальні проблеми та створити нові можливості для людей, які не мали таких можливостей раніше.
- Адаптація міжнародних проектів та стратегій до українського ринку — деякі ТНК успішно адаптували загальнокорпораційну політику до українських потреб або активно впроваджують найкращу практику корпорацій, придатну або актуальну для умов

українського ринку соціальної відповідальності бізнесу. Лідери соціальної відповідальності бізнесу мають можливість оцінити переваги (або їх відсутність) ведення соціально відповідального бізнесу в умовах повного економічного циклу, розвиток компаній у соціально-економічному середовищі країни, оцінити значення інших груп впливу (зокрема державних органів) та важливість підвищення соціально-економічного розвитку. Відкрились теми соціальної відповідальності бізнесу, досі не охоплені стратегією соціальної відповідальності українського бізнесу, наприклад відповідальна реструктуризація, соціальна відповідальність на міжнародних ринках (активи українського бізнесу в інших країнах тощо), певною мірою зменшилась роль зв'язків з громадськістю як засобу впровадження соціальної відповідальності бізнесу та зросла роль стратегічного підходу до її формування.

Аналіз стану вітчизняної економіки засвідчив, об'єктивну потребу регулювання соціально-економічних процесів у суспільстві. Частка заробітної плати в собівартості продукції в Україні становить близько 7 % (у європейських країнах — понад 30 %). Мінімальна заробітна плата перебуває майже на рівні прожиткового мінімуму, тоді як у розвинених країнах мінімальна заробітна плата перевищує прожитковий мінімум не менш ніж в 2,5 разу. Майже 40 % працівників не можуть знайти роботу, яка б задовольняла їх потреби, рівень економічної активності в Україні значно нижчий, ніж у країнах ЄС. За деякими оцінками, співвідношення доходів найбільш і найменш заможних громадян України сягає 40:1 (у розвинених країнах — 5:1–7:1). Усе це вимагає підвищення соціальної відповідальності бізнесу та держави [185].

В Україні більшість компаній не мають обґрунтованої стратегії соціальної відповідальності бізнесу, перебуває на етапі дотримання вимог законодавства і точкових благодійних проектів. Лідери українського бізнесу здійснюють активну благодійну діяльність (стратегічну благодійність) і використовують інструментарій зв'язків з громадськістю (PR). Майже всі великі компанії реалізують проекти підвищення ефективності бізнес-процесів з певними соціальними або екологічними перевагами, однак більшість не прив'язує такі бізнес-проектів до власної соціальної відповідальності [163].

Компанії, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, можна розподілити на дві групи. Перша група — підприємства з пострадянським минулим (гірничо-металургійний комплекс, промислова хімія, машинобудування, енергетика), які, незважаючи на галузеві та історичні особливості, мають найбільше соціальне навантаження. Наявну соціальну інфраструктуру

(житло, культурно-масові та спортивні споруди, об'єкти громадського харчування, пансіонати й бази відпочинку) зберегли, містять і розвивають у Донецькому регіоні ПАТ «НКМЗ» і «НОРД», ПАТ «Концерн Стирол», «ММК ім. Ілліча», «Азовсталь», «Азовмаш», ДП «Артемсіль». Друга група компаній — сучасні великі компанії та фінансово-промислові групи, до яких можна віднести ПрАТ «СКМ», ТОВ «Метінвест Холдинг», ДТЕК, корпорацію «Індустріальний союз Донбасу», компанію «Інтерпайп», ТОВ «Ernst & Young Україна», ПАТ «МТС Україна», ПАТ «Оболонь», ПАТ «Київстар». Керівництво цих компаній усвідомило можливості отримання переваг від запровадження принципів соціальної відповідальності: підвищення конкурентоспроможності підприємств на національному та світовому ринках, інвестиційної привабливості й капіталізації, поліпшення ділової репутації та іміджу серед населення, насамперед споживачів і клієнтів [185].

На жаль, діяльність багатьох українських компаній можна оцінити скоріше за критерієм соціального боргу, а не соціальної відповідальності. Причинами цього є недостатньо виважена державна політика партнерства щодо бізнесу, відсутність з боку держави реального стимулювання прозорості й соціальної відповідальності бізнесу, вузьке розуміння завдань, що стоять перед бізнесом, слабка поінформованість громадськості про цілі й результати діяльності більшості організацій, критичне ставлення до якості інформації про діяльність бізнес-суб'єктів, велике поширення неформальних тіньових економічних відносин, слабкість громадянського суспільства і соціального партнерства та ін. [27].

Проблеми стимулювання участі комерційних організацій у розв'язанні пріоритетних соціальних проблем населених пунктів дотепер комплексно не розглядаються ні на місцевому, ні на загальнодержавному рівні. За таких умов питання стимулювання участі комерційних організацій разом з органами місцевого самоврядування у здійсненні соціальної політики часто вирішуються цими органами хаотично й непослідовно, що своєю чергою гальмує залучення недержавних суб'єктів та їхніх додаткових ресурсів у роботу з розвитку соціальної сфери. Крім того, чинна нормативно-правова база України щодо стимулювання зазначених суб'єктів має низку недоліків, серед яких слід зазначити:

- відсутність комплексності в підході до стимулювання;
- слабкий розвиток конкурсних засад у наданні пільг;
- низьку технологічну розробленість процедур розгляду та прийняття рішень про залучення комерційних установ до участі у соціальних проектах;

▪ незахищеність бюджетних статей, пов'язаних з наданням пільг та інших видів стимулювання;

▪ вирішення питань про надання пільг покладені, як правило, на фінансові органи й інші незацікавлені інституції;

▪ стимулювальні заходи здебільшого лише декларуються, але не є обов'язковими, тощо.

Обмежувальними факторами розвитку соціальної відповідальності бізнесу є такі:

▪ відсутність комплексно сформованого та впливового сектору громадянського суспільства, котрий би просував ідеї соціальної відповідальності і спеціалістів, які професійно б займалися даною проблемою;

▪ відсутність незалежної об'єктивної громадської експертизи соціальних і культурних проектів і програм;

▪ законодавчі обмеження розмірів і способів можливої допомоги нужденним;

▪ відсутність регіонального закону про благодійництво;

▪ відсутність системи інформування суспільства про соціальні та благодійні проекти, про інвесторів соціальних програм і системи оцінювання суспільством результатів реалізації соціальних програм бізнесу;

▪ відсутність зацікавленості в даній сфері бізнес-структур, що пов'язано з роллю держави та з проблемами у законодавчій сфері;

▪ брак тривалого досвіду та успішних прикладів з соціального підприємництва;

▪ відсутність центру розвитку соціального підприємництва та донорських організацій, що постійно займаються даним напрямом.

Досягнути соціального ефекту підприємства можуть таким чином:

▪ залучаючи цільову групу до надання послуг і вироблення товарів, тим самим вирішуючи проблеми ресоціалізації, адаптації, терапії, працевлаштування тощо;

▪ надаючи якісні послуги й товари представникам цільової групи на пільгових умовах, тим самим задовольняючи їхні потреби та поліпшуючи якість життя;

▪ здійснюючи підприємницьку діяльність без будь-якого залучення цільової групи та направляючи доходи від такої діяльності на підтримку соціальної місії неприбуткових організацій;

▪ застосовуючи інноваційні підходи до розв'язання проблем, що реально поліпшать соціальне становище широких верств населення та цільових груп зокрема.

Найефективнішими заходами, які б поширювали й поглиблювали принципи соціальної відповідальності бізнесу в українському суспільстві та стимулювали комерційні організації до вирішення соціальних проблем, є такі:

— створення сприятливих організаційно-правових умов для діяльності суб'єктів господарювання, що беруть участь у розв'язанні соціальних проблем;

— надання пільг з оподаткування, зборів, орендної плати та інших платежів підприємствам і організаціям, які масштабно займаються шефською, спонсорською, благодійною діяльністю;

— цільова фінансова підтримка недержавних суб'єктів соціальної політики за рахунок бюджетних коштів;

— застосування економічних та інших санкцій до тих, хто діє на шкоду соціальним інтересам територіальної громади;

— налагодження співпраці з податковими органами та проведення консультаційної і ознайомчої роботи тощо;

— акумулювання наявної інформації й адаптація закордонного досвіду у сфері соціального підприємництва.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що компанії, які визначили і впроваджують власну стратегію соціальної відповідальності, стикаються з низкою перешкод, властивих як країнам з близькою до української стадії розвитку, так і суто внутрішніх вітчизняних. Соціальна відповідальність має стати частиною стратегії розвитку компаній з упровадженням відповідних програм і проектів на основі довгострокових планів та урахуванням потреб у розвитку нових ринків і поглиблення існуючих. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу окремих компаній у процесі досягнення їх стратегічних намірів повинні враховувати національні та міжнародні пріоритети соціально-економічного розвитку.

Всебічне впровадження соціальної відповідальності вітчизняними підприємствами може сприяти формуванню таких переваг: створення нових ринків в Україні та за її межами, розв'язання соціальних та екологічних проблем, полегшення доступу компаній з українським капіталом до міжнародних ринків, підвищення капіталізації суб'єктів господарювання, а найголовніше — гармонізація результативного розвитку бізнесу та суспільства загалом.

Розділ 4

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ

4.1. Інтелектуально-інноваційний контент розвитку підприємства

Одним з найважливіших завдань управління компанією в умовах ринку, глобальної конкуренції, високого рівня монополізму, хаосу та невизначеності є обґрунтування перспектив її ефективного розвитку та результуючих параметрів діяльності.

Розвиток сучасних підприємств та їх конкурентних переваг ґрунтується на продукції, в основі якої лежать нові знання та інноваційні розробки. Інформація та знання дедалі більшою мірою визначають конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і національних економік загалом. Здатність до створення, використання та збільшення інтелектуального капіталу визначають економічну міць держави, добробут і якість життя народу.

Сьогодні зростає залежність діяльності підприємства від ефективних дій людини, а знання перетворюються в один з основних факторів створення вартості й генерування цінності для всіх зацікавлених сторін. Тому проблема активізації інноваційних процесів набуває особливо актуального значення, оскільки її розв'язання дозволить перейти до створення і використання технологій більш високого рівня.

У своїй праці «Інтелектуальний капітал» Т. Стюарт зазначив, що виступаючи сутнісною основою створення інтелектуального продукту, інтелектуальна діяльність несе в собі ще два важливі аспекти: у її процесі відбувається відтворення персоніфікованого інтелектуального капіталу та інтелектуальний розвиток особистості, які є найважливішими мотиваційними факторами трудової діяльності.

Проблемам, які стосуються розвитку інтелектуального капіталу, займаються багато вчених упродовж тривалого часу як в

Україні, так і за кордоном. У вітчизняних дослідженнях окремі аспекти розвитку інтелектуального капіталу підприємств висвітлено в дослідженнях О. Кендюхова, Л. Курило, О. Стрижак, С. Хомич та ін. Зокрема, проблема впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства розкрита у працях таких вітчизняних учених, як: К. Бояринова, А. Брежнєва, В. Лось, А. Оксанич, В. Шельдяєва та ін.

З-поміж зарубіжних науковців вагомий внесок у дослідження інтелектуального капіталу зробили такі вчені, як К. Свейбі, П. Страссман, Т. Стюарт, П. Салліван, Л. Едвінссон, А. Брукінг, Д. Нортон, Е. Каплан, Б. Холл, А. Харт, Дж. Найт, Дж. Стіглер, Р. Коуз та ін. Автори визначають сутність, характеризують значущість інтелектуального капіталу в сучасних економічних умовах, розкривають способи оцінювання його величини і стану, показують взаємозв'язок з іншими елементами в структурі підприємства й системі менеджменту. У деяких дослідженнях знаходить відображення також практичний досвід управління інтелектуальним капіталом. Разом з тим, актуальними залишаються проблеми ефективного розвитку компанії з інтелектуально-інноваційним наповненням.

Досвід діяльності сучасних підприємств дозволяє стверджувати, що існує безпосередній органічний взаємозв'язок інтелектуальності персоналу та інноваційного розвитку компанії. В нашому трактуванні інтелектуально-інноваційний контент визначає не тільки модель розвитку компанії, але є також необхідною умовою виживання та подолання кризових явищ.

Контент (*content*) найчастіше використовується в інформаційних технологіях. Ми вживаємо даний термін для визначення сутності (наповнення) процесу ефективного розвитку компанії: чим наповнити цей процес, які економічні інструменти використати, які характеристики основних параметрів бізнес-процесів забезпечують якість зростання, результативність діяльності, генерування цінності та прирощення вартості.

Контент ефективного розвитку компанії — це концепція траєкторії її руху, спрямована на досягнення потенційно можливих результатів діяльності (вартості й цінності) на засадах інтелектуальності, інноваційності, збалансованості та оптимальності.

Інтелектуально-інноваційний контент ефективного розвитку компанії потребує:

1) розробки та обґрунтування місії, стратегічних намірів і цілей діяльності суб'єкта господарювання;

2) визначення альтернативних моделей розвитку й управління на засадах генерування цінності та прирощення вартості;

3) формування якісного внутрішнього середовища та управління факторами впливу на нього;

4) створення адаптивного механізму до змін зовнішнього середовища функціонування;

5) визначення тих структурних підрозділів, які безпосередньо впливають на інтелектуально-інноваційний зріз розвитку;

6) формування єдиних принципів, правил і норм, обов'язкових для всього персоналу без винятку та адресного розподілу зусиль щодо формування інтелектуально-інноваційного клімату;

7) проведення конкурентної діагностики, оцінювання рівня розвитку компанії та визначення основних чинників, які забезпечують її конкурентоспроможність.

Отже, дослідження контенту ефективного розвитку є складним, комплексним завданням і практично охоплює всі сторони діяльності підприємства, його внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування та спроможність створювати конкурентні переваги (рис. 4.1).

Вирішення цього завдання зумовлює потребу дослідження низки чинників, особливе місце серед яких належить організаційним, що формують організаційний клімат і безпосередньо впливають на якість внутрішнього середовища.

Організаційні структури управління компанією безпосередньо відображають складність функцій і комунікаційних зв'язків між усіма її структурними підрозділами.

Залежно від того, наскільки організаційні структури управління гнучкі, адаптивні й оптимально децентралізовані, певною мірою неформальні, інтелектуальні за своєю сутністю і колегіальністю у розв'язанні проблем, формується особливий контент, односпрямований на інноваційну модель розвитку компанії відповідно до вимог і запитів бізнес-реалій.

Очевидним є те, що безпосередньо модель розвитку залежить також від низки інших факторів, а саме: видів і обсягів інтелектуальних, матеріальних та фінансових ресурсів, стану й рівня їх використання, обсягу діяльності підприємства, його віку, наявності системи забезпечення швидкого та ефективного інформаційного обміну між структурними підрозділами, стану техніко-технологічної бази та інфраструктурного забезпечення, якості внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування, рівня конкурентоспроможності тощо.

Рис. 4.1. Алгоритм розвитку компанії

Організаційні структури підприємства можуть сприяти появі нових продуктів лише тоді, якщо вони сформовані на інтелектуально-інноваційних засадах. У даному разі йдеться про якість внутрішнього середовища компанії, яка є інтегральною похідною від рівня толерантності та креативності інтелекту передусім управлінців і всього персоналу компанії, від розуміння ними цілей і стратегій розвитку суб'єкта господарювання, а також від видів і способів прирощення знань, які формують інноваційне мислення, стилю професійних і міжособистісних взаємовідносин.

Досвід показує, що існує безпосередній взаємозв'язок між рівнем інноваційності моделі розвитку компанії, рівнем якості її внутрішнього середовища та результативністю діяльності.

Потребують глибокого дослідження параметри конструювання і забезпечення якості внутрішнього середовища компанії в контексті інноваційності. Це стосується гнучкості інформаційної системи у забезпеченні створення та обміну знаннями як на горизонтальному і вертикальному напрямах, так і на латеральному рівні; поєднання в мистецтві управління чітких критеріїв для прийняття управлінських рішень і колегіальності їх підготовки; наявності традицій і корпоративної культури економіко-соціального спрямування; забезпечення захищеності інтелектуальних прав персоналу, поваги до особистості та культивування духу творчості.

Важливим є дослідження питань балансу між якістю внутрішнього середовища компанії, параметрами інтелектуально-інноваційного забезпечення її розвитку та результатами діяльності за ціннісним підходом.

Загалом розвиток компанії залежить не тільки від якості її внутрішнього середовища, а й від параметрів конкурентного оточення та ринкової кон'юнктури. В системі практичного управління формуванням конкурентних переваг особливу увагу привертає оцінювання основних параметрів конкурентного середовища, а також факторів, які визначають його специфіку та рівень динамічності змін.

Результати проведених досліджень у розрізі окремих підприємств дозволяють виділити рівні генерування знань з метою інтелектуальної активності для забезпечення відповідних інноваційних зрушень у процесах розвитку (рис. 4.2).

Отже, компанію можна розглядати як єдину систему-генератора знань, на кожному рівні якої інтелектуальна активність представників менеджменту спрямована на прийняття всебічно обґрунтованих управлінських рішень з метою забезпечення інтелектуально-інноваційного контенту діяльності для ефективного розвитку суб'єкта господарювання.

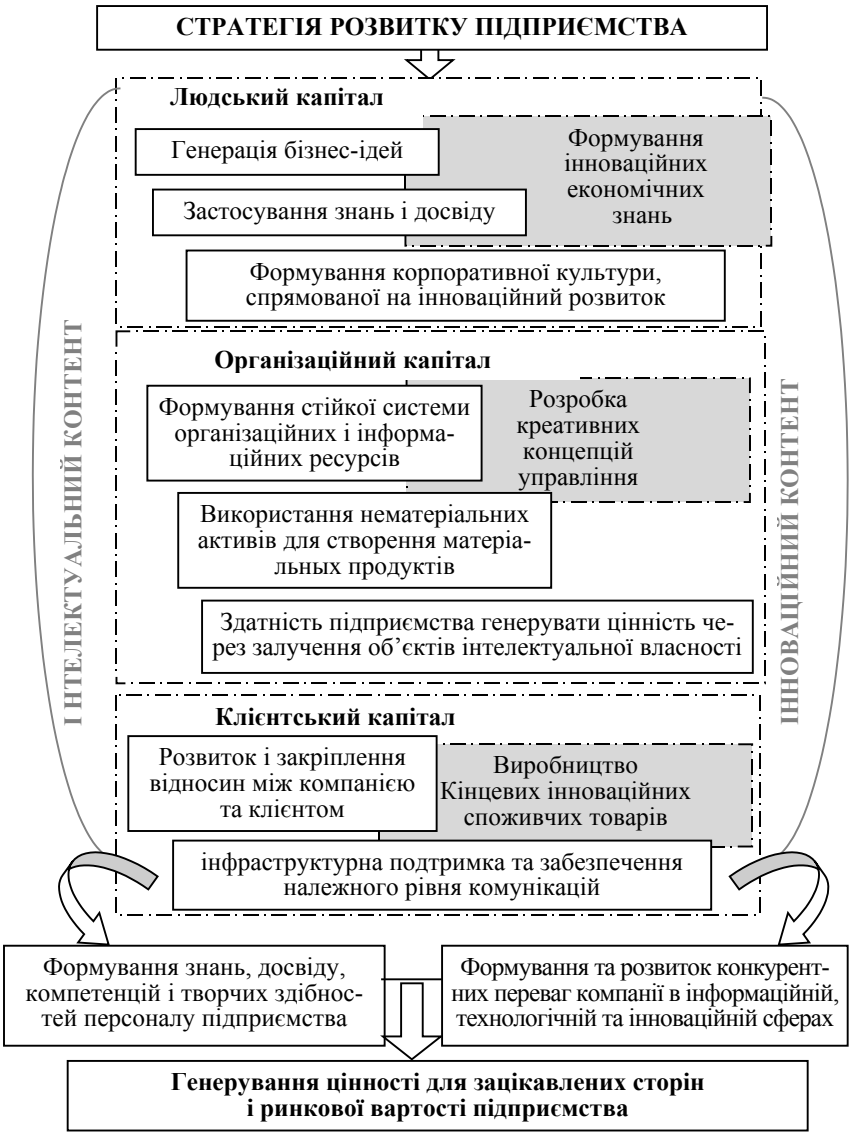


Рис. 4.2. Цільові елементи інтелектуально-інноваційного контенту розвитку підприємства

На сучасному етапі багато уваги вченими приділяється такому результуючому показнику, як ринкова вартість компанії. Саме приростання ринкової вартості свідчить про ефективний розвиток компанії.

Пропонуються різні підходи до оцінювання вартості бізнесу: майновий, ринковий, дохідний. Кожен з них має свої переваги й недоліки, можливості реального застосування. Наявні недоліки знижують ефективність управління вартістю як елементом системи стратегічного управління. Крім того, такі підходи до оцінювання не відображають у процесі розвитку компанії її реальні та потенційні можливості створення цінності для всіх зацікавлених у результативному функціонуванні бізнесу.

Хоча всі методи мають право на застосування, врахування сукупності основних факторів значною мірою відображає вартість бізнесу. Останній є агрегованим індикатором і власне найбільш важливим для власників. Але на сучасному етапі має істотно змінюватися мета існування та розвитку бізнесу, пов'язаних з пошуком нових способів задоволення потреб усіх зацікавлених осіб, базуючись на ціннісній концепції, хоча задоволення споживачів створює необхідні передумови задоволення всіх інших зацікавлених бізнесових контрагентів. Ефективний розвиток компанії має характеризуватися її більшою, порівняно з конкурентами, спроможністю створювати цінність з подальшим її перерозподілом (рис. 4.3).

Рис. 4.3. Схема ефективного розвитку компанії

Якщо вартість компанії (бізнесу) ми трактуємо як кількісний абсолютний показник, «цінність» як економічна категорія є порівняльною відносною величиною. Вона відображає рівень задоволеності конкретних, але суб'єктивних потреб тих споживачів, які зацікавлені в ефективному динамічному розвитку компанії та високій результативності її діяльності. Визначити цінність можна лише в процесі порівняння з конкурентами, спроможності компанії сформувати та задовольнити потреби відповідного кола споживачів. Саме цей показник характеризує конкурентні відмінності між компаніями в динамічному економічному та інституціональному оточенні їх функціонування.

Загальновідомо, що розвитку будь-якого підприємства притаманні кризові процеси на всіх етапах його життєвого циклу. Сьогодні більшості вітчизняних підприємств у процесі розвитку потрібно розв'язувати проблеми платоспроможності й забезпечення довгострокової фінансової стійкості та зростання вартості бізнесу. Це зумовлює створення рефлексивних механізмів протидії кризовим явищам і обґрунтуванню комплексу заходів щодо фінансового оздоровлення.

Можливі різноманітні шляхи зростання вартості підприємства:

- збільшення грошових потоків;
- підвищення очікуваного темпу зростання грошових потоків;
- збільшення тривалості циклу високих темпів зростання;
- зниження середньозваженої вартості капіталу.

Генерування цінності для відповідного кола споживачів є основним індикатором оцінювання рівня ефективності розвитку підприємства. Таким чином, цей показник не є суперечливим до показника «вартість бізнесу», вони органічно пов'язані і базуються на конкурентоспроможності компанії та її продукції, рівні інтелектуальності й інноваційності діяльності.

Отже, дослідження контенту ефективного розвитку є складним, комплексним завданням і практично охоплює всі сторони управління та бізнес-діяльності підприємства, його внутрішнє й зовнішнє середовища функціонування і здатність створювати конкурентні переваги. При цьому інтелектуальний менеджмент є діяльністю, спрямованою на окремого індивіда, групу або організацію для систематичного колективного процесу збирання, створення, передавання, зберігання, поширення і застосування знань для найкращого досягнення власних цілей [96].

Міжнародний досвід і результативність функціонування підприємств на основі інтелектуально-інноваційної компетенції зумовлюють доцільність формування національної інноваційної

системи. До основних елементів цієї системи доцільно віднести: комплекс інститутів, інновації яких успішно сприяють комерціалізації у виробництві, передаванню та використанню знань; підприємства і утворені ними мережі та комунікації; наукову систему; сучасну ринкову інфраструктуру та її елементи; обґрунтовану макроекономічну політику і форми державного регулювання, систему освіти і професійної підготовки; сучасні товарні ринки, ринки факторів виробництва, ринки праці; раціональну систему фінансування інновацій.

За результатами досліджень національних інноваційних систем різних держав можна визначити деякі їх загальні закономірності та основні тенденції інноваційної діяльності, а саме: посилення залежності виробництва конкурентоспроможних товарів і послуг від рівня наукових знань і технологій, збільшення кількості виробників нових знань, зростання залежності індикаторів інноваційної динаміки від успішного взаємодії та співпраці між компаніями, підвищення інтенсивності поширення нових технологій, організаційні зміни в системі менеджменту [187].

Варто зазначити, що упродовж останніх років у стратегіях інноваційного розвитку розвинених країн спостерігаються тенденції, які фокусують основну увагу на інтелектуальному розвитку і сприяють відкритості політики цих країн до співпраці та взаємодії, тим самим підвищуючи ефективність інноваційних перетворень. Концепції «менеджменту знань» у таких країнах, як Австрія, Австралія, Бельгія, Німеччина, Великобританія та ін., відводиться провідна роль [96, 197, 198, 207, 211, 213].

Формуючи необхідні передумови, ряд країн, включаючи Україну, могли б успішно використовувати окремі аспекти міжнародного досвіду. Наприклад, в Австралії після зміни уряду оприлюднено незалежний огляд інноваційної системи країни, який передбачає інноваційну програму країни на наступні десять років і зосереджує увагу на тому, що саме людський капітал — ключовий лідируючий елемент австралійської інноваційної системи.

Заслуговує глибокого вивчення досвід Австрії: уряд прийняв два документи Стратегії-2020 з науки, технології та інновацій (НТІ) — «Діалог досліджень» Австрії та розвиток національної системи НТІ. У цих документах визначено стратегічний фокус НТІ на 2010–2020 рр., в якому виділено стратегічні сфери діяльності: перетворення Австрії в країну-лідера в галузі досліджень, підтримка кар’єрних можливостей учених, розвиток фундаментальних досліджень, модернізація вищої освіти, посилення взає-

модії між наукою і виробництвом, підтримка промислових досліджень, позиціонування Австрії в глобальному суспільстві знань.

Політиці НДДКР у Бельгії, відповідно до національної програми реформ, надається високий статус. Кожен федеральний суб'єкт визначає свою політику НТІ і відповідає за її виконання.

Стратегія інноваційної політики Великобританії — «Інноваційна нація», яка визначає напрями підтримки розвитку інновацій у суспільстві та економіці, а також «розкриття талантів усіх її людей». Головна її мета — зробити Великобританію найкращою країною у світі для старту і розвитку інноваційного бізнесу.

Інтерес становить інноваційна стратегія Німеччини, яка розроблена під назвою «Хай-ТехСтратегія» і передбачає три основні напрями інновацій: для здорового та безпечного життя; для комунікацій і мобільності та інновації на перетині технологій.

Результати дослідження стратегії інноваційного розвитку високорозвинених країн дозволяють виокремити загальні ознаки:

— програми інноваційного розвитку довгострокові, обґрунтовані й конкретні, їх приймають на термін від десяти років, а це вказує на потребу формування стратегічних намірів;

— інноваційна політика є відкритою, схвалюється міжнародне співробітництво та інтеграція в глобальний простір;

— реалізується політика, спрямована на забезпечення високого рівня взаємодії між наукою і підприємництвом;

— розвиток і відтворення інтелектуального капіталу визначено пріоритетним напрямом, практично в усіх розвинених державах підвищується статус науки, постійно модернізується система освіти, створюються сприятливі умови для самореалізації вчених.

Разом з тим, дослідження дозволяють встановити основні проблеми, розв'язання яких забезпечить розвиток національної інноваційної системи України, а саме: нівелювання відриву науки від господарської практики, впровадження об'єктивних механізмів оцінювання ефективності державних науково-технічних програм, фінансування пріоритетних напрямів наукової діяльності, а не окремих організацій, системний, а не спонтанний підхід до ініціювання інновацій, стимулювання використання внутрішніх джерел фінансування, контроль за реалізацією інновацій у промисловому виробництві із забезпеченням розширення участі економічних служб, удосконалення законодавчої бази з метою стимулювання інноваційної діяльності, створення сучасної інноваційної інфраструктури та механізмів комерціалізації результатів науково-технічних розробок, ініціювання розвитку малого та середнього інноваційного підприємництва.

Світовий досвід вказує на ефективність інноваційного способу розвитку суб'єктів господарювання на основі інтенсивного використання об'єктів інтелектуальної власності. Регуляторна політика України має будуватися на стимулюючих факторах створення, накопичення та впровадження інновацій. Доказом наявних великих резервів можуть бути такі статистичні дані: з 1000 патентів, зареєстрованих в Україні, у виробництві використовуються лише 5–6 %. У Фінляндії, наприклад, у середньому реалізується 30 % патентів. Вже сьогодні необхідно збільшити хоча б до 10 % рівень комерціалізації запатентованих в Україні винаходів. У економічно розвинених країнах до виробничих процесів залучено до 80 % учених, в Україні — близько 1 %. Як бачимо, інтелектуальний ресурс в Україні досить високий, але використовується не повною мірою [122].

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що інтелектуальний капітал у сучасних інноваційних умовах господарювання набуває особливого значення як стратегічний інструмент інноваційного розвитку. Його використання в цьому процесі дозволяє забезпечувати сприятливі умови для результативного розвитку підприємства за допомогою гармонійного поєднання людського, організаційного та клієнтського капіталів. Комплексне використання і прирощення складових інтелектуального капіталу сприятиме підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності, збільшенню інноваційного потенціалу та активізації інноваційної діяльності, прискоренню та забезпеченню умов для ефективного розвитку підприємств.

Для України питання розвитку інтелектуального капіталу стає особливо гострим у зв'язку з об'єктивною потребою широкомасштабної інтеграції економіки країни в глобальні процеси, тому основою стратегічного курсу, його базовим принципом має стати реалізація державної політики, спрямованої на впровадження інноваційної моделі розвитку, що сприятиме позиціонуванню України як високотехнологічної держави.

4.2. Оцінювання ефективності досягнення стратегічних намірів суб'єкта господарювання

Сучасний стан вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища, зростаючий вплив конкурентів вимагають від підприємств безперервного, системного розвитку, реалізації свого потенціалу, формування методів оцінювання розвитку, що відповідають сформованим економічним умовам. Ринкове середовище і наростаюча конкуренція змушують топ-

менеджмент компаній шукати нові, ефективніші методи оцінювання стратегії розвитку підприємства, що мають гарантувати прийнятний рівень обґрунтованості сформованих стратегічних намірів як для власників підприємства і можливих інвесторів, які забезпечують достатність фінансових і матеріальних ресурсів, так і для керівників усіх рівнів, від яких залежить ефективність їх використання.

У працях зарубіжних і вітчизняних учених подано ґрунтовний розгляд широкого кола питань формування, оцінювання та вибору стратегічних альтернатив, проте в цілому розвиток економічної науки в даному напрямі логічно визнати фрагментарним, зважаючи на слабкий рівень систематизації накопичених знань. Це є підставою вважати актуальним обраний напрям даного дослідження .

Концептуальні питання стосовно оцінювання стратегії розвитку в контексті теорії стратегічного менеджменту та планування, теорії організації, теорії менеджменту розглядалися такими зарубіжними вченими, як І. Ансофф, Р. Акофф, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, Б. Карлофф, М. Портер, Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон, Х. Віссема, Р. Х. Хол, Дж. Гібсон, У. Кінг та ін. Однак створена ними наукова база, з огляду на специфічні умови, не завжди може бути використаною на сучасних вітчизняних підприємствах.

Проблеми оцінювання стратегічного розвитку підприємства розглядали у своїх працях також вітчизняні вчені В. І. Блонська, І. Р. Бузько, А. Є. Воронкова, С. В. Генералова, І. А. Ігнатьєва, Т. М. Кібук, Н. С. Краснокутська, Б. М. Андрушків, Є. В. Лапін, І. П. Отенко, Л. Д. Ревуцький, О. А. Сущенко та ін. Аналіз останніх публікацій, присвячених даній проблематиці, дозволяє виявити багатогранність підходів до визначення оцінювання стратегічного розвитку, зокрема оцінювання результативності реалізації стратегії та стратегічного потенціалу на основі різноманітних критеріїв і методів, що зумовлює актуальність подальших досліджень.

Формування і досягнення стратегічних намірів підприємства може здаватися простим процесом. Безперервне оцінювання результативності досягнення стратегічного наміру має надзвичайне значення для довгострокового успіху компанії.

Стратегічні наміри підприємства є невід'ємною складовою умовою у процесі розвитку в довготерміновій перспективі. Оцінювання ефективності стратегічних намірів підприємства доцільно проводити за такими параметрами:

- узгодженість стратегічних намірів з індикаторами зовнішнього середовища. У процесі такого оцінювання визначається, наскільки сформовані стратегічні наміри відповідають прогнозо-

ваним змінам економічного розвитку зовнішнього середовища функціонування, зокрема правовим умовам діяльності підприємств, а також кон'юнктурі споживчого ринку;

• внутрішня збалансованість стратегічних намірів. У процесі такого оцінювання визначається, наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні наміри ефективного розвитку, їх складові елементи й етапи досягнення, а також заходи щодо забезпечення їх реалізації. При цьому особлива увага звертається на їх несуперечність, логічну послідовність і узгодженість у часі;

• реалізованість стратегічних намірів з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства. У процесі такого оцінювання насамперед розглядаються потенційні можливості підприємства у формуванні фінансових ресурсів за рахунок власних джерел з метою досягнення стратегічних намірів. Крім того, потребує оцінювання рівень кваліфікації персоналу та його технічної оснащеності з позицій можливості реалізації обраних стратегічних наборів;

• прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з досягненням сформованих стратегічних намірів. Перехід до нової якості та зростання обсягу діяльності супроводжується переважно зростанням рівня всіх основних видів господарських ризиків, особливо фінансових та інвестиційних. Тому в процесі оцінювання необхідно визначити, наскільки рівень цих ризиків є допустимим для діяльності підприємства з позицій їх можливих негативних фінансових наслідків;

• результативність реалізації стратегії. Оцінювання результативності стратегії базується передусім на визначенні економічної ефективності її реалізації. Разом з тим оцінюються і позаекономічні результати, що досягаються в процесі реалізації цієї стратегії (зростання ділової репутації підприємства; підвищення рівня керованості структурними одиницями та підрозділами; зростання рівня обслуговування й іміджу підприємства у покупців; поліпшення психологічного клімату на підприємстві й умов праці персоналу тощо) [13].

Для визначення ефективності сформованих стратегічних намірів потрібно передусім оцінити основні напрями конкурентної боротьби компанії: за витратами або за рахунок диференціації своїх товарів, обслуговування широкої групи споживачів або вузької ніші ринку. На результати досягнення стратегічного наміру впливає й діапазон конкуренції компанії в галузі, тобто кількість рівнів ланцюжка «виробництво — збут», на яких вона діє; географія діяльності; розмір і склад клієнтської бази, результативність реалізації обраних стратегій, адже важливою частиною стратегії компанії є конкурентні дії (зниження цін, активізація рекламної кампанії,

вихід на новий географічний ринок, злиття з конкурентом), спрямовані на поліпшення конкурентної позиції з метою досягнення визначених стратегічних намірів суб'єкта господарювання.

Ефективна система оцінювання ефективності стратегічних намірів потребує наявності чотирьох основних елементів:

1. Мотивація для оцінювання. Перш ніж оцінювання зможе бути проведене, у топ-менеджера підприємства повинно виникнути бажання оцінити власні показники або стратегію, яку він або його команда планують реалізувати. Таке прагнення зумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між стратегічними намірами та запропонованою стратегією розвитку. Є інший потенційний мотиваційний фактор: якщо керівник сподівається отримувати винагороду залежно від відповідності показників поставленим завданням.

2. Інформація для оцінювання. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі з метою оцінювання сформованих стратегічних намірів, а також процесу їх досягнення. Для цього потрібна ефективна система збирання та обробки управлінської інформації, а також повна і достовірна доповідь про можливі результати запропонованих стратегій та результати їх реалізації у процесі досягнення стратегічного наміру суб'єкта господарювання.

3. Критерії оцінювання. Стратегічні наміри мають оцінюватися за певними критеріями, які можуть бути згруповані у такий спосіб:

— за послідовністю реалізацій стратегій на окремих етапах досягнення стратегічного наміру. Стратегічний намір визначається метою верхнього рівня, тому він не повинен містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня;

— за узгодженістю з вимогами середовища функціонування. Стратегічний намір повинен відповідати умовам зовнішнього середовища і тим критичним змінам, які відбуваються в ньому. Стратегічні наміри мають ані переоцінювати доступні ресурси компанії, ані створювати не вирішувані проблеми в майбутньому;

— за прийнятністю для стейкхолдерів. Стратегічні наміри мають відповідати очікуванням конкретних зацікавлених груп;

— за перевагами стосовно конкурентів. Стратегічні наміри мають забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги в заданому напрямі.

4. Рішення за результатами оцінювання ефективності стратегічних намірів. Процес оцінювання сам по собі не є завершальним етапом, а має сприяти прийняттю рішення про вибір стратегії та визначенню її дієвості з метою результативного розвитку.

Для цього мають бути розроблені відповідні системи коригувальних дій, засновані на оцінюванні поданої інформації [56].

Основною метою та наслідком оцінювання ефективності стратегічного наміру є визначення можливих ризиків підприємства, переваг тих чи інших стратегій у наборах, здійснення порівняльного аналізу та прийняття відповідних управлінських рішень. Тому особливо важливими є визначення умов оцінювання ефективності стратегічних намірів компанії:

- послідовність. Стратегічний намір підприємства не повинен містити суперечливих елементів, мати взаємопослідовні цілі та стратегію розвитку на окремих етапах досягнення;
- узгодженість. Стратегічний намір має бути узгодженим з наявними умовами функціонування компанії, враховувати особливості діяльності конкретного підприємства;
- досяжність. Стратегічний намір не повинен переоцінювати можливості підприємства, його трудових і матеріальних ресурсів. У стратегічних намірах суб'єкта господарювання повинні передбачатися етапи, цілі яких мають реальний характер, а стратегії можуть бути реалізованими;
- прийнятність. Стратегічний намір має враховувати інтереси різних сторін і відповідати цілям усіх учасників процесу його досягнення;
- результативність. З-поміж усіх інших намірів стратегічний намір повинен містити такий набір альтернативних стратегій, реалізація якого сприятиме досягненню встановлених цілей і максимізації результативності розвитку компанії.

Оцінювання ефективності досягнення стратегічних намірів дозволяє скоригувати стратегічні міри на окремих етапах розвитку підприємства, визначити нові цілі й завдання, способи їх досягнення [126].

Отже, стратегія розвитку підприємства є невід'ємною складовою розвитку його стратегічного потенціалу в довготерміновій перспективі, при цьому актуальним є оцінювання стратегічного потенціалу підприємства саме за складовою розвитку його активів, а у перспективі подальших досліджень вважаємо доцільним деталізацію стратегії розвитку активів за його елементами та формування складових матриці портфельного аналізу.

Особливу роль у процесі оцінювання результативності досягнення стратегічних намірів має якісне оцінювання стратегії, що характеризує повноту, внутрішню узгодженість, обґрунтованість, адекватність ситуації. Разом з тим, з метою підвищення надійності слід користуватися кількісними показниками, що описують стратегічний

та фінансовий стан компанії. Для емпіричного оцінювання стратегічного та фінансового стану компанії можна визначити два параметри: досягнення підприємством проголошених стратегічних цілей і відповідність його показників середнім по галузі.

Проблеми з досягненням поставлених цілей і низькі показники свідчать про істотні недоліки в розробці або реалізації стратегії, а можливо, й на обох етапах одночасно. Цілі компанії можуть бути сформульовані надмірно загально та не піддаватися порівнянню з конкретними результатами діяльності, і все ж стратегію майже завжди можна оцінити за такими показниками:

- зростання обсягу продажів компанії порівняно зі зростанням обсягу продажів у галузі; збільшення (зменшення) частки ринку;
- залучення нових споживачів у достатній кількості зі збереженням колишніх;
- інтенсивність зростання прибутку компанії та його порівняння з прибутком конкурентів;
- динаміка таких показників, як чистий прибуток, окупність інвестицій, додана економічна вартість; їх порівняння з аналогічними показниками основних конкурентів;
- зміна фінансового стану компанії та її кредитного рейтингу;
- поліпшення (погіршення) таких внутрішніх показників, як собівартість одиниці продукції, відсоток браку, питома вага відходів, мотивація і моральний дух персоналу, кількість повернень продукції, оборотність запасів тощо;
- динаміка курсу акцій компанії і співвідношення ринкової та номінальної вартості акцій за оцінкою акціонерів (порівняно з тими ж показниками інших компаній галузі);
- репутація та імідж компанії для споживачів;
- лідерство компанії в технологіях, інноваціях, електронній комерції, якості продукції, терміновості виконання замовлень, рівні цін, динаміка виведення на ринок нових товарів та інших параметрах, на основі яких споживачі вибирають торгову марку [74].

Стійкий фінансовий і ринковий стан компанії — найкращий показник якісно розробленої та грамотно реалізованої стратегії. Чим кращий загальний стан компанії, тим менше приводів до радикальної зміни курсу стратегічних намірів. Чим слабкіший фінансовий і ринковий стан компанії, тим важливіший всебічний аналіз стратегічного управління на підприємстві. Нестійкий стан — вірна ознака слабкої стратегії, поганої її реалізації або того й іншого разом.

За результатами проведених досліджень можна виокреслити проблеми в процесі оцінювання ефективності стратегічних намірів підприємства:

— потрібна для оцінювання стратегічних намірів інформація може бути недоступною або доступною в непридатній формі, або несвоєчасно отриманою. Від якості інформаційного забезпечення залежить якість процесу оцінювання стратегічних намірів компанії;

— можливі ускладнення в досягненні згоди, за якими критеріями здійснювати оцінювання стратегічних намірів. Це може виявитися дуже політизованим процесом;

— можливі труднощі у визначенні обсягу інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів досягнення стратегічних намірів;

— несистематичність здійснення оцінювання;

— обрані принципи та методи оцінювання можуть бути занадто складними;

— занадто значне зосередження на стратегіях оцінювання може бути дуже накладним і непродуктивним.

Досягнення стратегічних намірів підприємства, сформованих на основі діагностики поточного його стану діяльності, безпосередньо впливає на фінансовий стан компанії. Фінансові аспекти досягнення окремих етапів стратегічних намірів можуть мати різні наслідки, що безумовно слід прогнозувати. Тому важливу роль у формуванні та виборі стратегії розвитку відіграє її оцінювання з позиції фінансової привабливості для підприємства.

При цьому ті стратегічні альтернативи, які не вимагають інвестиційних вкладень, не потребують подібного оцінцювання і, отже, рішення про оптимальний напрям стратегічного розвитку підприємства приймаються на основі висновків, зроблених на попередніх етапах формування стратегічних намірів. Ті ж стратегічні альтернативи розвитку підприємства, які передбачають інвестування, слід оцінювати за такими критеріями:

1) чистий прибуток від реалізації даної стратегічної альтернативи має перевищувати чистий прибуток від розміщення засобів на банківський депозит. В іншому разі підприємству доцільно розмістити грошові кошти на депозиті та не вживати будь-яких дій;

2) рентабельність реалізації обраної стратегічної альтернативи має перевищувати рівень інфляції. Інакше підприємство не зможе отримувати додаткові грошові кошти для реінвестування у подальшу діяльність;

3) рентабельність обраної стратегічної альтернативи з урахуванням фактора часу (тимчасової вартості грошей) вище рентабельності альтернативних проектів;

4) рентабельність активів підприємства після реалізації проекту збільшиться (принаймні не зменшиться), у будь-якому разі перевищить розрахункову ставку за позиковими коштами;

5) розглянута стратегічна альтернатива розвитку підприємства має відповідати генеральної стратегічної місії підприємства з погляду формування раціональної асортиментної структури виробництва, термінів окупності витрат, наявності фінансових джерел покриття витрат, забезпечення грошових надходжень.

Визначення головних критеріїв оцінювання подальшої стратегії розвитку підприємства залежить передусім від цілей, визначених підприємством, і місії його діяльності. Тому для відповідного оцінювання стратегії підприємству слід враховувати:

— загальноекономічні дані;

— галузеву статистику;

— внутрішні показники діяльності компанії.

При цьому під загальноекономічними даними розуміють рівень інфляції, річну ставку позикового відсотка тощо. Галузева статистика враховує прийнятну норму прибутку підприємства в даній галузі, середньогалузеві витрати й виручку, пов'язані з придбанням, виробництвом, просуванням досліджуваного продукту, середній термін окупності інновацій тощо. Внутрішні показники діяльності підприємства характеризуються станом ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ринкової стійкості.

Запровадження стратегічної альтернативи розвитку підприємства є безумовно інноваційним рішенням, за допомогою якого підприємство реалізує свої можливості до прогнозування довгострокових тенденцій у процесі досягнення стратегічних намірів і адаптації до них.

У зв'язку з цим у ході проведення стратегічного аналізу подальших альтернатив розвитку підприємства потрібно враховувати такі аспекти:

1) ризикованість проектів на окремих етапах досягнення стратегічних намірів;

2) вартість вкладених коштів у певний період часу;

3) прибутковість проекту;

4) привабливість проектів порівняно з альтернативними можливостями вкладення коштів з погляду максимізації доходів і майна акціонерів підприємства за прийнятного рівня ризику, оскільки саме ця мета з точки зору фінансової оцінки реалізації стратегії є основною [165].

Спираючись на дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо методику оцінювання результативності досягнення

стратегічних намірів підприємства, яка дає можливість приймати ефективні управлінські рішення та правильно обрати подальшу стратегію розвитку компанії. Результати проведених досліджень дозволяють виокремити такі основні елементи даного процесу (рис. 4.4).

Рис. 4.4. Процес оцінювання стратегічних намірів підприємства

За результатами проведених досліджень можна зробити висновки, що оцінювання ефективності досягнення стратегічних намірів підприємства має ґрунтуватись на оцінюванні реалізації стратегічних наборів, а також результативності використання стратегічного потенціалу компанії. Оцінювання ефективності стратегічних намірів суб’єкта господарювання має комплексний харак-

тер, враховуючи рівень ризиків і важливі аспекти діяльності підприємства, а також розробку системи показників господарської діяльності компанії. Усе це дає змогу зробити оцінювання стратегічних намірів суб'єкта господарювання об'єктивнішим. Отримані результати оцінювання стратегічних намірів, зокрема окремих стратегій, їх взаємозв'язку та використання стратегічного потенціалу, дає можливість обґрунтувати конкретну стратегію розвитку підприємства, забезпечуючи при цьому ефективне використання його потенціалу.

4.3. Конкурентна діагностика зовнішнього середовища функціонування з метою стратегічного розвитку компанії

Основні завдання структурної модернізації вітчизняної економіки вимагають від підприємств, що функціонують в умовах ринкових відносин, глобалізації конкуренції та інформатизації суспільства, формування засад ефективного розвитку, а також вироблення дієвих підходів до його цілеспрямованого досягнення на основі використання позитивного світового досвіду. Окреслена проблема посилюється певними особливостями окремих економічних видів діяльності, зумовленими як станом галузі та функціонуванням її окремих бізнес-одиниць, так і специфікою конкурентного оточення та ринкової кон'юнктури.

В системі практичного управління конкурентними перевагами підприємства особливу увагу привертає діагностика основних характеристик конкурентного середовища, а також факторів, які визначають його активність. Дані аналітичні процедури дають можливість оцінити можливості підприємства в конкретному цільовому сегменті та створюють умови для більш раціонального використання наявних ресурсів у процесі взаємодії з конкурентами. З практичного погляду не менш важлива технологія вивчення результативності діяльності безпосередніх конкурентів — основного елемента конкурентного середовища підприємства. Сьогодні діяльність конкурентів часто аналізується за аналогією з дослідженням ефективності виробничо-господарської діяльності власного підприємства, яке не дає відповіді на ключові питання розвитку. Наприклад, у чому полягають цілі і стратегічні наміри конкурентів, яка міра їх домінування на ринку, як передбачити зміни у товарно-асортиментній і ціновій політиці конкурентів, у чому полягають переваги товаропровідних мереж конкурентів, чим відрізняється діяльність конкурентів у стимулюванні реалізації продукції, який рівень інновацій-

ності та інтелектуалізації та ін. Разом з тим, без відповідей на подібні питання неможливо оцінити міру агресивності конкурентів і реальних можливостей випередити їх у боротьбі за збільшення ринкової частки та створення доданої вартості.

Дослідженню різних аспектів оцінювання конкурентного середовища та діяльності компаній займалися багато відомих учених як за кордоном, так і в Україні: А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Робінсон, Е. Чемберлін, С. Брю, Дж. Кейнс, І. Кірцнер, К. Макконнелл, Дж. Мілль, Ф. Найт, А. Пігу, М. Портер, П. Хайне, Л. Невіл, К. Фляйшер, Б. Бенсуссан, Р. Фатхутдінов, П. Єщенко, С. Мочерний та ін.

Нині в науковій літературі з даної проблематики висвітлюються численні методи аналізу конкурентного середовища та результативності діяльності підприємства, тому постає потреба пошуку способу виокремлення з сукупності методів певного набору для проведення конкурентної діагностики, актуальної для окремого підприємства на етапах його розвитку та з урахуванням характерних особливостей функціонування суб'єкта господарювання.

Дослідження діяльності конкурентів, їх реальні та заплановані дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. З метою своєчасного виокремлення пріоритетів і ефективної стратегії, яка відповідає тенденціям розвитку ринку та заснована на сильних сторонах діяльності підприємства, будь-яка компанія має постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентних переваг на ринку, на якому вона й конкуруючі компанії пропонують аналогічні за споживчим попитом товари або послуги.

Визначення особливостей, ознак, виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюються за допомогою діагностики, яка є засобом, методом та інструментарієм усебічного дослідження конкурентних відносин.

Діагностика — це аналіз і оцінювання стану й результативності діяльності підприємства за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення конкурентних переваг і слабких ланок з метою посилення перших і невілювання впливу других під час обґрунтування стратегії підприємства. Комплексна діагностика підприємства складається з правової, економічної, технічної, екологічної та організаційної діагностики.

Поняття «конкурентна діагностика» можна розглядати в різних аспектах:

1) як спосіб аналізу конкурентного середовища підприємства;

2) як спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників;

3) як діагностика, що базується на динаміці змін результуючих показників діяльності підприємства з метою розробки ефективної стратегії його розвитку.

Як галузь знань діагностика охоплює теорію і методи організації процесів діагностування, а також принципи побудови засобів діагностування, класифікацію можливих відхилень характеристик конкурентного середовища. Вирізняють три форми організації даного процесу — аналітичну, експертну та діагностику, що базується на використанні моделей, тобто імітаційну.

Аналітичною діагностикою є процес установлення діагнозу безконтактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації та використання методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних).

Експертна діагностика базується на інформації для цілей діагнозу, отриманої контактними методами, за допомогою проведення спеціальних експертних і соціо-економічних опитувань у ході польових досліджень.

Імітаційна (модельна) діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт діагнозу шляхом імітаційного моделювання. В умовах активної інформатизації управлінських рішень на базі Internet імітаційне моделювання може одержати ширші можливості. Хоча моделювання конкурентної ситуації досить складне завдання.

Результатом конкурентної діагностики має бути висновок, тобто визначення й опис поточного і перспективного стану конкурентного середовища. На основі встановленого висновку розробляються заходи для поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги компанії. Розробка висновку щодо конкурентного середовища повинна базуватися на порівнянні. Результати конкурентної діагностики необхідні для формування інформації з метою розробки основних складових стратегічного наміру підприємства.

Конкурентна діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін, як окремого підприємства, так і безпосередніх його конкурентів, дає можливість уникнути антагоністичних конфліктів у процесі взаємодії конкурентів і ефективніше планувати й використовувати ресурси компанії в процесі досягнення стратегічних намірів.

Упродовж понад півстоліття створювалися різноманітні методи конкурентного аналізу, однак в економічній методології сьогодні так і не склалося єдиної думки про виокремлення найбільш ефективних методів. Досвід показує, що з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання ефективний аналіз конкурентного середовища не може базуватися на одному аналітичному методі, а лише на їх поєднанні (рис. 4.5).

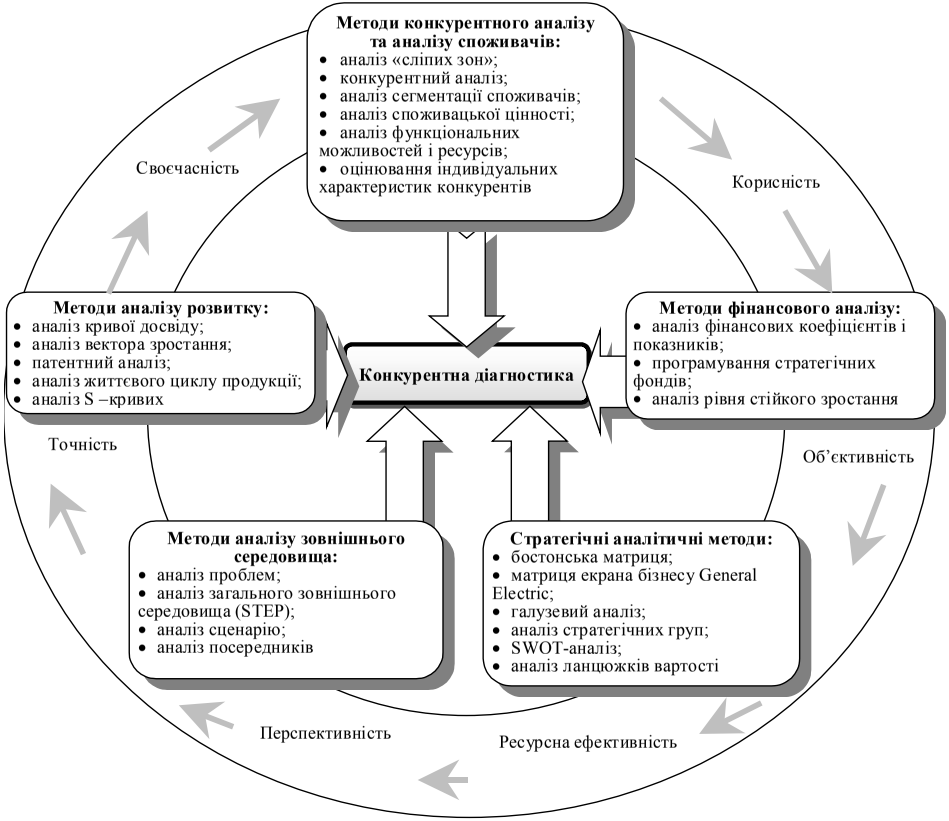


Рис. 4.5. Ознаки та класифікація методів конкурентної діагностики підприємства

Зрозуміло, що здійснення діагностики конкурентного середовища за допомогою всіх можливих методів потребує значних витрат часу та ресурсів. Крім того, отримані результати за різними методами можуть суперечити один одному. Основною причиною цього є індивідуальні особливості кожного підприємства. Для цього необхідна класифікація методів діагностики за низкою критеріїв, що дає можливість ідентифікувати її саме для окремого суб'єкта господарювання.

Запропонована К. Фляйшером і Б. Бенсуссаном модель оцінювання методів аналізу зовнішнього середовища за системою «FAROUT» враховує лише шість критеріїв: своєчасність, корисність, об'єктивність, точність, ресурсна ефективність і перспективність [177]. Позитивним є те, що методи діагностики класифіковані в шість груп. Разом з тим, вони мають свої переваги й недоліки (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СТРАТЕГІЧНИХ АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ КОНКУРЕНТНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Назва методу	Переваги	Недоліки
1. Бостонська матриця	Надає загальну картину товарного портфеля компанії. Посилює акцент на майбутній збут. Простий у сприйманні та розумінні для користувачів. Підкреслює важливість поєднання кількох стратегій, а не використання єдиної	Результати дослідження можуть не відповідати кривій досвіду та життєвому циклу товару, а також стратегічній позиції в умовах змін. Наявні проблеми практичного застосування
2. Матриця екрану бізнесу GE	Надає широкий набір змінних аналітичних значень. Є гнучкою та інтуїтивно привабливою	У процесі досліджень можливі хибні припущення й ігнорування ризику. Є небезпека неправильного застосування (статичний аналіз, опора на нормативні стратегії, спрощення стратегії тощо)
3. Галузевий аналіз	Надає можливість провести статичний та динамічний аналіз. Важливе доповнення до аналізу навколишнього середовища	Не враховує впливу соціально-політичних чинників. Пов'язаний зі структурними проблемами, а не з проблемами лінійного аналізу
4. Аналіз стратегічних груп	Детальність орієнтації на пропозицію товарів. Надає можливість визначити стратегічний напрям галузевого розвитку та узагальнити однорідні галузі	Обмежене практичне застосування. Не враховує вплив соціально-політичних чинників. Може негативно впливати на єдність групи

Закінчення табл. 4.1

Назва методу	Переваги	Недоліки
5. SWOT-аналіз	Широта застосування. Проста у сприйманні та розумінні для користувачів. Не потребує особливих затрат фінансових або інформаційних засобів. Сприяє організаційним змінам	Не надає чітко сформульованих стратегічних рекомендацій. Суб'єктивність досліджень. Спрямований на реалізацію реакційних, а не активних стратегій. Ґрунтується на якісних, а не кількісних факторах
6. Аналіз ланцюжків вартості	Спрощує розуміння конкурентної позиції щодо головних покупців і постачальників, а також потенційно і реально досяжних переваг ресурсів і можливостей компанії. Забезпечує реалістичний аналіз витрат/собівартості	Не враховує інтелектуальні аспекти діяльності. Потребує великих вкладень у дослідження. Наявні жорсткі вимоги до даних, які лежать в основі порівняльного аналізу. Складний у практичному застосуванні

Отже, за наявності низки вагомих переваг стратегічні аналітичні методи конкурентної діагностики містять принципові недоліки, насамперед це стосується ігнорування ризику та врахування лише частки чинників, а також базування в основному на якісних параметрах оцінювання.

Методи діагностування сегментації та купівельної спроможності споживачів наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ Й АНАЛІЗУ СПОЖИВАЧІВ

Метод	Переваги	Недоліки
1. Аналіз «сліпих зон»	Ефективний як запобіжний засіб. Проникає в усі сфери діяльності. Є гнучким. Не потребує великих витрат	Складний у практичному використанні. Існує дуже мало систематичних або емпіричних досліджень щодо застосування аналізу
2. Конкурентний аналіз	Сприяє впевненому й активному ставленню до конкурентної стратегії. Сприяє тактичному застосуванню оцінювання індивідуальних характеристик наявних конкурентів	Знижує важливість спостереження за потенційними конкурентами. Не сприяє фокусуванню уваги на купівельній цінності в процесі інноваційного розвитку компанії

Закінчення табл. 4.2

Назва методу	Переваги	Недоліки
3. Аналіз сегментації покупців	Є гнучким та ефективним інструментом для маркетингової орієнтації. Сприяє результативній роботі з конкурентною інформацією. Стимулює розробки нової продукції	Забезпечує лише агреговані характеристики сегментів. Пристосований до масового виготовлення на замовлення. Можливі втрати стратегічних вигід від його застосування
4. Аналіз купівельної цінності	Орієнтований на майбутнє та сприяє реалістичним стратегічним рекомендаціям. Надає можливість співвідношення результатів аналізу з іншими методами	Потребує значних витрат ресурсів і часу. Складний у практичному використанні. Залежить від принципу GIGO «внесення-винесення сміття»
5. Аналіз функціональних можливостей і ресурсів	Є інтеграційним і сприяє зростанню та диверсифікації. Збільшує стратегічний словник, на базі якого слід описувати стратегічний аналіз	Можлива складна неоднозначна таксономія. Теорія представлення фірми на основі ресурсів не додає нічого нового
6. Оцінювання індивідуальних характеристик конкурентів	Простий у сприйманні та розумінні для користувачів. Пропонує підприємству кілька джерел конкурентної переваги	Можливі хибні припущення. Складний у застосуванні в умовах мінливого зовнішнього середовища діяльності

У процесі проведення конкурентної діагностики особлива увага приділяється визначенню параметрів зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Метод	Переваги	Недоліки
1. Аналіз проблем	Дозволяє на ранніх стадіях виявити найбільш нагальні розбіжності. Сприяє трансформації особливо невідкладних тенденцій у корпоративні можливості. Допомагає мінімізувати очікуваний рівень ризику	Потребує регулярного проведення. Наявність багатьох розбіжностей порушує систематичність оцінювання. Результати можуть потребувати значних фінансових або ринкових заходів

Закінчення табл. 4.3

Метод	Переваги	Недоліки
2. Аналіз загального зовнішнього середовища (STEEP)	Практично пов'язаний з поточними операціями планування	Складність інтерпретації. Неточності в результатах аналізу. Короткострокова орієнтація
3. Аналіз сценарію	Здійснює перевірку варіантів стратегії на основі ресурсів; сприяє організаційній гнучкості. Є інструментом інформаційного перезавантаження	Обмеження використання лише сценарію. Можливі труднощі з груповою узгодженістю. Можлива проблема зв'язку сценаріїв з конкурентними та фінансовим переконанням
4. Аналіз посередників	Розглядає індивідів та групи, які найбільш схильні підтримати ініціативи ринку або чинити їм опір. Є ефективним в умовах інтернаціональної конкуренції. Сприяє і конкуренції, і кооперації підприємств. Розглядає соціальні й етичні аспекти ділової активності	Складність передбачення та прогнозування посередників. Пріоритетність посередників в основному ґрунтується на суб'єктивних переконаннях менеджерів. Вимагає постійного вивчення та спостереження за навколишнім середовищем і відхиленнями

Наведені в табл. 4.3 методи дозволяють визначити напрями трансформації наявних резервів у корпоративні можливості, а також мінімізувати рівень ризику. Окремі методи мають обмежене використання.

Актуальними є методи діагностики можливих параметрів розвитку підприємств (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Метод	Переваги	Недоліки
1. Аналіз кривої досвіду	Допомагає виявити чинники скорочення витрат. Може використовуватись протягом тривалого періоду	Можлива втрата стратегічної гнучкості. Є загроза технологічної інновації або галузевої міграції конкурентів. Не однаково підходить для всіх галузей і ринків товарів

Закінчення табл. 4.4

Метод	Переваги	Недоліки
2. Аналіз вектора зростання	Розглядає стратегічні альтернативи. Є гнучким. Може запропонувати ефективний спосіб спрощення аналізу багатьох різних стратегій ринкового зростання	Додатково обмежується суб'єктивізмом аналітика. Не надає суттєвих рекомендацій щодо реалізації стратегій. Ґрунтується на припущенні про те, що всі компанії повинні розвиватися
3. Патентний аналіз	Є індикатором технологічних змін. Захищає особливо важливі технології підприємства	Огляд патентів не надає повної картини інноваційних заходів. Не враховує затримки в часі між подачею заявки на патент і моментом його публікації
4. Аналіз життєвого циклу продукції	Є основою для аналізу s-кривої. Надає пропозиції з врахуванням динаміки ринку	Підпадає під вплив маркетингових заходів.
5. Аналіз S-кривих	Надає структурований і дисциплінований підхід до прийняття рішень. Сприяє скороченню комунікаційних бар'єрів, які часто існують між науковими та діловими сферами компанії	Надає спрощені стратегічні рекомендації. Надмірно старанне застосування аналізу s-кривих може позбавити чутливості до невід'ємних ризиків у разі скорочення наукових досліджень

Найбільш широке застосування притаманне методам фінансового аналізу, зокрема діагностика фінансових коефіцієнтів і показників і тенденцій, якості зростання (табл. 4.5). Але низка цих методів мають складнощі в практичному застосуванні, оскільки не враховують вплив інтелектуального капіталу.

Досвід показує, що в системі методів окремі критерії є універсальними та підходять для оцінювання будь-якого процесу, однак кожне підприємство індивідуальне у своєму розвитку та має певні специфічні умови функціонування, які, на нашу думку, теж мають впливати на оцінювання та вибір необхідних методів з метою проведення об'єктивної конкурентної діагностики. Тому стратегічні рішення окремого підприємства мають бути пов'язані з такими факторами, як масштаб діяльності та сфера його функціонування, відповідність ресурсним можливостям і екологічним

критеріям, перспективам розвитку та досягненню поставлених цілей, забезпечення необхідних умов для інноваційних змін та інтелектуалізації діяльності на підприємстві тощо. Чим більше враховуватиметься факторів, які впливають на досягнення стратегічних намірів підприємства, тим результативнішою буде конкурентна діагностика.

Таблиця 4.6

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Метод	Переваги	Недоліки
1. Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників	Надає дійсні та конкретні результати стратегії. Особливо корисний як інструмент під час роботи з інформаційним перевантаженням. Легкий у застосуванні як до внутрішнього аналізу компанії, так і до конкурентного аналізу галузевої структури	Фінансові коефіцієнти мають деякі обмеження. Єдиний коефіцієнт не надасть достатньо інформації про компанію загалом. Не враховує цінність товарних знаків або корпоративну репутацію, інтелектуальний капітал
2. Програмування стратегічних фондів	Сприяє оптимальному розміщенню ресурсів. Є прекрасним засобом для розвитку організаційного навчання. Орієнтований на майбутнє. Створює умови, необхідні для стимулювання інновації	Складний у практичному застосуванні. Потребує великих часових і матеріальних витрат на дослідження
3. Аналіз рівня стійкого зростання	Перевірка реальності. Є універсальним і орієнтованим на майбутнє. Відрізняється надзвичайною ресурсною ефективністю	Стратегічна короткозорість. Можливі хибні припущення та непередбачені наслідки

Отже, набір критеріїв, за якими здійснюється оцінювання методів формування конкурентної діагностики, потрібно доповнити додатковими факторами, що враховують специфіку діяльності підприємства. Чим більше буде ідентифіковано таких факторів, тим точніше визначатиметься набір методів для конкурентної діагностики. Результати проведених досліджень оцінювання методів для формування набору конкурентної діагностики наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НАБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА *N*

Група	Метод аналізу конкурентного середовища	Орієнтація на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність	Масштаби діяльності	Орієнтація на зростання вартості	Ресурсозабезпеченість	Умов для інноваційних змін	Підсумкова оцінка	Коефіцієнт ефективності
		Бали											
Стратегічні аналітичні методи	Бостонська матриця	3	2	4	3	3	4	5	2	3	5	34	0,68
	Матриця екрану бізнесу GE	2	3	3	3	3	4	5	2	3	4	32	0,64
	Галузевий аналіз	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	35	0,7
	Аналіз стратегічних груп	5	2	3	3	5	3	3	5	1	4	34	0,68
	SWOT-аналіз	2	3	4	3	4	4	1	3	2	2	28	0,56
	Аналіз ланцюжків вартості	2	3	2	4	5	1	1	5	3	2	28	0,56
Методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів	Аналіз «сліпих зон»	3	4	5	3	5	5	1	2	3	4	35	0,7
	Конкурентний аналіз	4	4	1	5	5	2	3	2	3	3	32	0,64
	Аналіз сегментації покупців	2	3	2	3	5	1	2	3	2	3	26	0,52
	Аналіз купівельної цінності	5	3	1	5	5	1	1	4	3	4	32	0,64
	Аналіз функціональних можливостей і ресурсів	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4	43	0,86
	Оцінювання індивідуальних характеристик конкурентів	4	2	5	3	5	2	4	2	4	3	34	0,68

Методи аналізу зовнішнього середовища	Аналіз проблем	4	3	2	3	4	2	1	3	5	3	30	0,6
	Аналіз загального зовнішнього середовища (STEEP)	4	2	3	2	3	2	2	2	2	4	26	0,52
	Аналіз сценарію	5	4	2	3	4	2	2	2	4	3	31	0,62
	Аналіз посередників	2	2	3	1	3	3	2	4	3	4	27	0,54
Методи аналізу розвитку	Аналіз кривої досвіду	3	1	3	3	4	3	3	2	3	4	29	0,58
	Аналіз вектора зростання	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	34	0,68
	Патентний аналіз	5	4	2	4	5	1	1	4	2	2	30	0,6
	Аналіз життєвого циклу продукції	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	28	0,56
	Аналіз S-кривих	5	3	1	2	5	1	2	3	1	3	26	0,52
Методи фінансового аналізу	Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників	1	3	5	5	2	5	4	3	5	4	37	0,74
	Програмування стратегічних фондів	5	3	3	5	4	2	5	4	4	4	39	0,78
	Аналіз рівня стійкого зростання	4	4	5	4	4	5	2	4	3	3	38	0,76

Оскільки запропоновані додаткові критерії оцінювання є взаємозалежними, то справедливим буде твердження, що вони впливають на вибір методу конкурентної діагностики не окремо, а лише в сукупності, яку можна виразити за допомогою коефіцієнта ефективності використання певного методу конкурентної діагностики ($К_{еф}$) за формулою:

$$К_{еф} = \frac{\sum_{i=1}^{n} ф_n}{n \times ф_{max}}, \qquad (4.1)$$

де $ф_n$ — значення n-го фактора зовнішнього середовища;

n — кількість факторів;

$ф_{max}$ — максимальна оцінка, якою можна оцінити фактор.

За результатами проведених досліджень конкурентна діагностика наведеного прикладу (меблевого підприємства) у своєму складі міститиме такі методи, як: галузевий аналіз; бостонська матриця; аналіз функціональних можливостей і ресурсів; оцінювання індивідуальних характеристик конкурентів; аналіз посередників; аналіз проблем; аналіз кривої досвіду; аналіз вектора зростання; аналіз фінансових коефіцієнтів і показників; програмування стратегічних фондів.

За рейтингом найбільш актуальних з кожної групи методів оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємства можна сформувати конкурентну діагностику, що надає можливість зменшити витрати часу та кошти на проведення дослідження. Крім того, в кінцевому результаті будуть отримані порівняно більш реальні дані, потрібні для подальшого обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Отже, конкурентна діагностика є комплексом методів оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства, який формується з урахуванням основних і додаткових внутрішніх факторів, що виражають специфіку діяльності підприємства, а також характерних для кожного підприємства динамічних параметрів, таких як цільовий ринок, галузь функціонування, вид діяльності, інтенсивність конкуренції, обсяг потрібної інформації, життєвий цикл продукції, перспективність застосування отриманих даних у майбутньому, сутність стратегічних намірів і цілей.

4.4. Особливості формування системи індикаторів ефективності розвитку підприємства

Одним з найважливіших завдань управління підприємством є стратегічний прогноз перспектив розвитку компанії та визначення основних параметрів її фінансово-економічної діяльності. Досвід діяльності суб'єктів господарювання показує, що топ-менеджмент підприємств залишає за собою право вибору певних аналітичних оціночних показників, які, з позицій керівництва, дають досить повне уявлення про економічний стан їх підприємства та ефективність його розвитку. Відсутність єдиної системи показників створює проблему об'єктивності порівняльного оцінювання результатів діяльності підприємств. Для успішного розв'язання даної проблеми необхідно провести відбір методичних підходів і показників, які дозволяли б комплексно й реалістично охарактеризувати стан розвитку будь-якого підприємства різного виду економічної діяльності. Це і визначило спрямованість даного дослідження з метою розгляду та вирішення комплексу завдань щодо вдосконалення системи показників оцінювання діяльності компанії в сучасних умовах господарювання, що є не лише актуальним, а й проблемним.

Значну увагу оцінюванню фінансово-господарської діяльності підприємства у своїх дослідженнях приділяли Д. Нортон, Р. Каплан, П. Друкер, Ж. Ришард, О. Кузьмін, М. Тимощук, Р. Фещур, І. Олексів, М. Баканов, А. Шеремет, М. Коробов та ін.

Найбільш зручним інструментом оцінювання розвитку підприємства є відповідні моделі. Запропоновані сьогодні моделі для оцінювання розвитку підприємства можна поділити на дві групи: моделі кількісного та якісного оцінювання.

Серед моделей першої групи слід виокремити модель багатокритеріального оцінювання розвитку за сукупністю градацій для кожного критерію. Використання даної моделі для визначення ефективності розвитку Н. С. Миколайчук та А. Є. Глинська показали на прикладі діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості [108].

Модель Р. М. Лепи спочатку була призначена для ідентифікації проблемних ситуацій на підприємстві за умов ситуаційного управління. Втім, модель виявилася такою, що її можна використати і для оцінювання розвитку підприємства, але не за допомогою окремої аналітичної моделі, а із використанням складної сукупності процесів: класифікація ситуацій, ідентифікація ситуацій,

експертно-аналітичне представлення ситуацій, розпізнавання ситуацій, їх ранжирування та прогноз розвитку.

Методики оцінювання рівня комплексного розвитку та оцінювання рівня ринкового розвитку розроблені О. А. Подсолонко [142]. Основою процесу оцінювання є еталонні або найкращі у світовій практиці показники, а для власне оцінювання рівня комплексного розвитку запропоновано використовувати показники якісно-кількісних результатів розвитку виробництва, ресурсних умов досягнення аналізованих результатів, технічних і соціально-екологічних умов тощо.

Перевагою моделей якісного оцінювання розвитку підприємства є порівняна простота, швидкість використання й часто висока наочність результату. Серед моделей цієї групи привертає увагу модель квадрантів змін, модель хаосу в організації, що базується на положеннях теорії хаосу [97].

Окремо слід відзначити можливість використання в оцінцюванні розвитку підприємства організаційних конфігурацій Г. Мінцберга [110]. Такі організаційні конфігурації не дають змоги оцінити суто розвиток підприємства, але їх цінність полягає не в тому, що вони чітко дозволяють віднести будь-яке підприємство до певного типу, а в тому, що такі конфігурації дають можливість зрозуміти зв'язок між сутністю діяльності підприємства та його механізмами координації, а це є дуже важливим і для оцінювання розвитку підприємства, і для подальшого забезпечення його цілеспрямованих ефективних змін.

Незважаючи на наявність певних розробок, завдання оцінювання розвитку підприємства вважати вирішеним не можна. Так, у багатокритеріальному оцінюванні розвитку не повною мірою враховано складний процесний характер розвитку суб'єктів господарювання, таке оцінювання більшою мірою відображає зміни, що відбуваються. Крім того, багатокритеріальне оцінювання розвитку не дає змоги сформувати його агреговану оцінку. Модель Р. М. Лепи призначена для ідентифікації проблемних ситуацій, хоча, враховуючи її гнучкість, вона може бути адаптована для вирішення завдання оцінювання розвитку підприємства.

Отже, в оцінюванні розвитку підприємства зроблено лише певні кроки, які, враховуючи важливість управління цим процесом, доцільно продовжити. Моделі оцінювання розвитку підприємства мають бути не тільки сформованими, а й доведеними до рівня можливості практичного використання.

Дослідження інформаційних джерел, які розкривають різноманітні підходи до оцінювання результативності фінансово-гос-

подарської діяльності підприємства, дають підстави стверджувати, що ці проблеми вимагають подальшого опрацювання. До того ж відмінності, які існують між системами показників, запропонованих у працях зазначених авторів, полягають у різних функціональних призначеннях цих систем, підходах до розрахунку показників і діапазоні вимірювання, існування чи відсутності зв'язків між показниками тощо. Не існує однозначності щодо структури та складу систем показників, що пропонуються в межах відповідних системних груп, не завжди зрозумілі цілі та умови застосування певних систем показників [89].

Особливу увагу привертає запропонована Ю.С. Погорєловим кубічна модель оцінювання розвитку підприємства. Аналітично дана модель оцінювання розвитку підприємства має такий вигляд:

$$Dev = \sqrt[3]{(P_1 - P_0) \cdot Ch_{qual} \cdot Ch_{quan}}, \qquad (4.2)$$

де Dev — результуючий показник моделі оцінювання розвитку підприємства;

Ch_{qual} — оцінювання кількісних змін, що відбулися на підприємстві (від англ. *Changes qualitative*);

Ch_{quan} — оцінювання якісних змін на підприємстві (від англ. *Changes quantitative*);

P_1 — величина потенціалу підприємства на момент оцінювання розвитку підприємства;

P_0 — величина попереднього потенціалу підприємства.

Для використання одиничної кубічної моделі оцінювання розвитку підприємства треба вибрати аналітичні показники, установити порядок обчислення їх значень (такий порядок не має бути надто складним) і порядок агрегування значень показників. Послідовність формування показників моделі оцінювання розвитку підприємства за рівнями моделі у вигляді «дерева пов'язаних показників» наведено на рис. 4.6.

Використання однакової шкали для первинних показників V рівня «дерева пов'язаних показників» неможливе. Очевидно, що не можна за одною шкалою оцінювати статус підприємства на ринку збуту та зміну його доходу разом з оцінюванням персоналу підприємства. У моделі оцінювання розвитку підприємства цінність мають не абсолютні значення показників, а їх інтерпретація у вигляді термінів, що дає змогу врахувати комплексний безперервний характер розвитку підприємства та межу суттєвості змін у його оцінюванні [139].

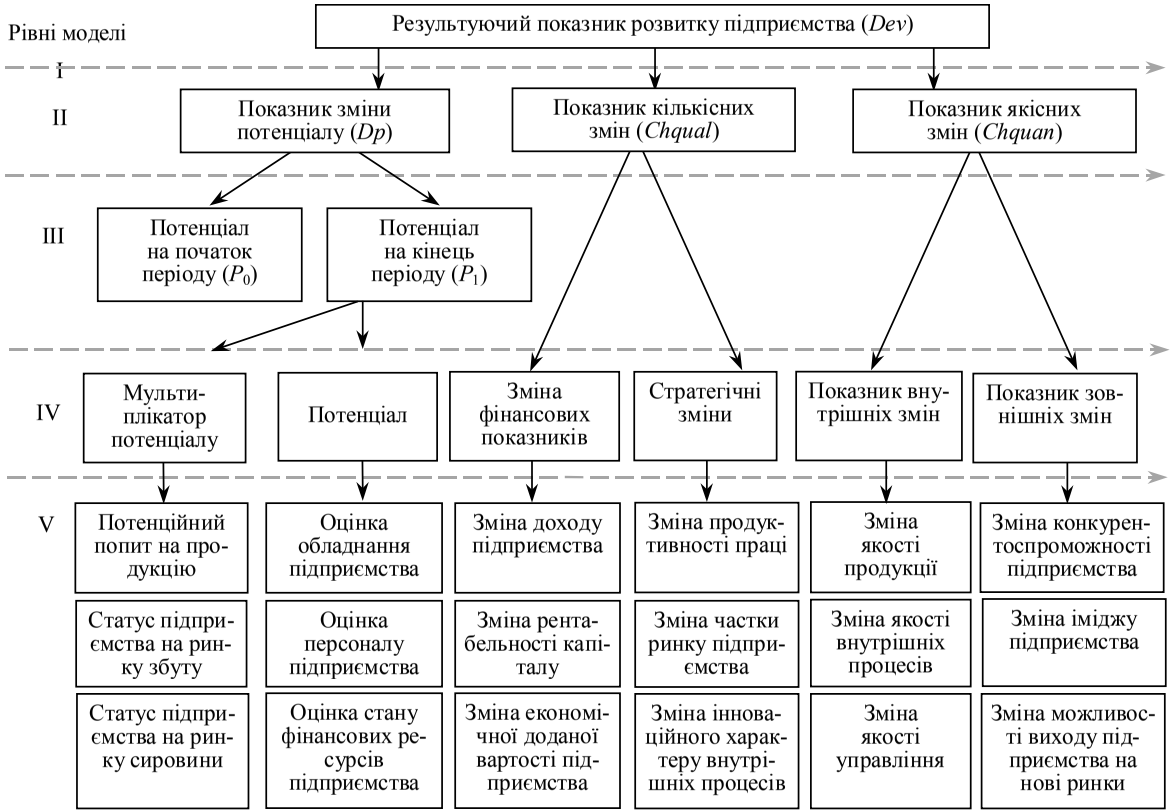


Рис. 4.6. Дерево пов’язаних показників моделі оцінювання розвитку підприємства

Оцінювання розвитку підприємства має задовольняти певним вимогам: простота, адекватність, однозначність, економічне обґрунтування, управлінська цінність, використання доступної інформації. Всі названі вимоги можна забезпечити, використовуючи метод оцінювання розвитку підприємства на основі економічної доданої вартості та потенціалу підприємства, реалізований у вигляді запропонованої моделі. Значною перевагою моделі інтервального оцінювання розвитку є багатоваріантність використання. Запропонована модель може використовуватися як для поточного оцінювання, так і для відстеження динаміки розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Крім того, оцінювання розвитку за допомогою даної моделі наочно характеризує вплив різних факторів на динаміку розвитку підприємства, що зумовлює можливість ефективного управління цим процесом. Модель інтервального оцінювання наведено на рис. 4.7. Вона дозволяє отримати за певний період однозначну кількісну оцінку зміни двох комплексних показників стану підприємства — економічної доданої вартості і його потенціалу, що дозволяє сформувати чотири можливих варіанти, кожен з яких змістовно відрізняється від інших. Застосування запропонованої моделі може ґрунтуватися як на інтервальній, так і на ординальній шкалі.

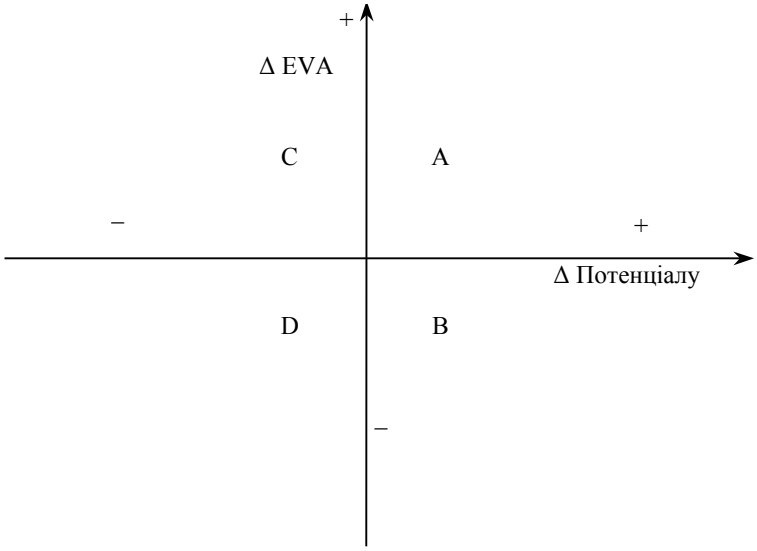


Рис. 4.7. Модель інтервального оцінювання розвитку підприємства

Квадрант А — найефективніший (потенціал збільшився, значення EVA збільшилося). Він свідчить про те, що підприємство раціонально використовує активи і перебував у стані абсолютної рівноваги за всіма складовими (матеріальною, виробничою і кадровою) відповідно до усіх критеріїв оцінювання. Незначне підвищення потенціалу свідчить про можливість розвитку підприємства за рахунок збільшення однієї зі складових. Слід приділити увагу аналізу використання виробничих потужностей, кадрового потенціалу та матеріальних ресурсів.

Квадрант В (потенціал збільшився, EVA підприємства зменшилась) свідчить про певну нестійкість у діяльності підприємства: прибуток від операційної діяльності не виправдовує витрачених на його забезпечення ресурсів. На етапі зростання підприємства такий варіант можливий. Однак слід звернути увагу на обсяг одержаного операційного прибутку і вартість використовуваного капіталу. Крім того, потрапляння підприємства в сектор В можливе, якщо при розрахунку EVA не проводилося коригування зазнаних витрат на дослідження та інноваційну діяльність. Якщо у підприємства потенціал зростає, а показник EVA знижується, треба також звернути увагу на резерви та можливості підвищення ефективності використання ресурсів. Утім, зауважимо, що потрапляння підприємства в квадрант В може бути зумовлено процесами накопичення ресурсів і можливостей, які за період оцінювання ще просто не встигли дати адекватний фінансовий результат. Відповідь на питання, чи зможе накопичення потенціалу принести фінансовий результат у майбутньому, в рамках моделі отримати не можна, але квадрант В передбачає деяку варіативність трактування результату.

Квадрант С (потенціал знизився, значення EVA збільшилося) свідчить про хороші перспективи підприємства, але в короткостроковому і середньостроковому періодах. Підприємство формує економічний результат, однак зниження потенціалу свідчить про те, що незабаром компанія може втратити свої позиції на ринку. Відсутність розвитку занадто небезпечна в умовах жорсткої конкуренції. Підприємству в цій ситуації варто провести аналіз потенційних можливостей і визначити ті складові потенціалу, що стримують його зростання. Якщо керівництву вдасться підвищити потенціал підприємства за збереження ефективності використання наявних ресурсів, то воно зможе перейти в квадрант А.

Квадрант D (потенціал знизився, як і значення EVA) може бути визнаний критичним, оскільки підприємство має слабкі перспективи в довгостроковому періоді і не формує необхідного фі-

нансового результату (незважаючи на можливе, до речі, формування і прибутку, яке в даному разі свідчитиме про експлуатацію ресурсів підприємства без їх відновлення) у короткостроковому періоді. При цьому інвестиційна привабливість підприємства досить низька, що обмежує можливості екстенсивного та експансивного розвитку. У такій ситуації слід терміново провести аналіз потенційних можливостей і визначити ті складові потенціалу, що стримують розвиток підприємства. Оновлення основних фондів, використання ресурсозберігаючих технологій, реінжиніринг процесів, запровадження нової системи мотивації персоналу в короткостроковому періоді дозволять перейти в сектор В і надалі з певною ймовірністю після імплементації потенціалу підприємства — в сектор А.

Для використання запропонованої моделі оцінювання розвитку підприємства потрібно зупинитися на порядку розрахунку показників — потенціалу підприємства і EVA. Дієвість моделі при цьому залежить від якості визначених показників [138].

Удосконалення процесу менеджменту стратегічних намірів підприємства, крім визначення основних етапів і обґрунтування стратегічних наборів досягнення встановлених цілей, передбачає визначення нереалізованого потенціалу підприємства, використання якого у майбутньому періоді з урахуванням альтернатив розвитку та різних варіантів зміни станів зовнішнього середовища (реалістичного, оптимістичного, песимістичного) надасть змогу підприємству виявити новий рівень розвитку відповідно до встановлених стратегічних цілей.

Результати проведених досліджень дозволяють виокремити такі науково-методичні підходи щодо оцінювання рівня розвитку підприємства [153]:

1. Оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності.

Для вітчизняних підприємств важливо звернути увагу не лише на ефективність виробництва, а й на результативність їх функціонування у мінливому конкурентному середовищі. Конкуренція на ринку як суперництво між виробниками (продавцями) товарів за економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції, за отримання найвищого прибутку чи інших переваг може виступати у різних формах і здійснюватися різними методами, але обов’язковим є високий рівень якості продукції (послуг). Саме цим зумовлюється актуальність завдання науково-методичного забезпечення оцінювання та діагностики рівня їх конкурентоспроможності.

У сучасній економіці не існує однозначних підходів щодо дослідження конкурентоспроможності підприємств. Усі методи визначення й оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств можуть бути об'єднані у дев'ять груп. Порівняльну характеристику методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств наведено в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

ПОРІВНЯННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Методи	Переваги	Недоліки
1. Методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити порівняно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений і простий у розрахунках	Не дає змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; практично не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі	Рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Значною мірою відображає об'єктивно лише зовнішні умови роботи підприємства; не характеризує можливості до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Зіставлення конкурентних позицій тих, хто входить до галузі, з лідерами, та із середніми показниками. Порівняно глибокий аналіз внутрішнього стану суб'єкта господарювання	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків; не дає змоги оцінити динаміку чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товару	Продукція порівнюється з параметрами товару-еталона. Аналіз якості виготовленої продукції	Не враховує виробничо-збутової діяльності підприємства; можна використати лише для виробників одного виду продукції
5. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутністю є побудова матриці та визначення власної позиції у ній. Дає можливість дослідити рівень конкуренції у динаміці	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим; концентрація на одній зі стратегій

Закінчення табл. 4.7

Методи	Переваги	Недоліки
6. Інтегральний метод	Обчислюються групові показники для дослідження якості товару. Є доволі простим, наочним і дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників	Не надає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінювання підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи на засадах теорії мультиплікатора	Ґрунтується на теорії мультиплікатора. Характеризує ланцюжок послідовних залежностей ефектів і стимулів, що їх спричинили. Дає можливість оцінити значну кількість показників підприємства	Є доволі громіздким методом; результати є об'єктивними лише для нетривалого періоду
8. Метод визначення місця серед конкурентів з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг і потенціалу для їх формування. Дає змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу	Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінювання ґрунтується лише на аналізі внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном	Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним і комплексним під час порівняння	Не враховані у складі досліджуваних чинників показники, що характеризують вплив зовнішнього середовища

Слід звернути особливу увагу на те, що загальними недоліками більшості наведених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за винятком матричних, є статичність оцінки конкурентних позицій компанії порівняно з іншими суб'єктами господарювання, а також те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише упродовж порівняно короткого періоду.

2. Оцінювання рівня розвитку підприємства за фазою розвитку підприємства.

У процесі дослідження рівня розвитку підприємства, на нашу думку, можна базуватися на врахуванні особливостей фази життєвого циклу, в якій воно перебуває. Фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку, можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну його характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в цільових сегментах ринку і спроможності підприємства адаптуватися до впливу чинників зовнішнього середовища.

За В. С. Пономаренком, оцінювання конкурентного статусу підприємства пропонується здійснювати за допомогою якісних і кількісних критеріїв [146]. Модель якісного оцінювання конкурентного статусу j-го підприємства [$M_{KSj}(t)$] на визначений момент часу $t = t_i$ має такий вигляд (4.3):

$$M_{KSj}(t) = \{КП_j(t), KP_j(t), KC_j(t)\},\ t = t_i, \qquad (4.3)$$

де $КП_j(t)$, $KP_j(t)$, $KC_j(t)$ — якісні оцінки відповідно конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості j-го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$.

Конкурентний статус підприємства оцінюють за допомогою матричного методу. Із групи підприємств, що досліджуються, визначають середні значення за показниками, які комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентну стійкість підприємства. За одержаними результатами підприємства можна класифікувати на дві групи: перша група — це ті підприємства, значення показників яких вищі за середні; друга група — нижчі за середні. Підприємствам, які мають значення за усіма трьома показниками вищі за середні, присвоюється значення «1», а нижчі за середні — «0». За КП, КР, КС, які дорівнюють «1» — якісній оцінці конкурентного статусу підприємства, — присвоюється «високий» рівень. Якщо хоча б одне із значень комплексних показників КП, КР і КС дорівнює «0» — якісна оцінка вважається «нормальною», за двох оцінок, які дорівнюють «0», — «середньою», а за трьох — «низькою». Використовуючи окреслений підхід (відповідно до отриманих значень комплексних показників), визначаємо рівень розвитку підприємства. Запропонований розподіл рівнів розвитку наведено у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка	КР = 1		КП = 0	
	КП = 1	КП = 0	КП = 1	КП = 0
КС = 1	Високий	Достатній	Достатній	Середній
КС = 0	Достатній	Середній	Середній	Низький

Відповідно до отриманих якісних оцінок конкурентного статусу підприємства визначають фазу життєвого циклу підприємства та рівень його розвитку (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

ВІДПОВІДНІСТЬ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА ФАЗАМ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТА РІВНЮ РОЗВИТКУ

Якісна оцінка конкурентного статусу	Фаза життєвого циклу	Рівень розвитку
Високий	Зростання	Високий
Нормальний	Стагнація	Достатній
Середній	Спад	Середній
Низький	Криза	Низький

Взаємозалежна якісно-кількісна оцінка дає можливість комплексно охарактеризувати конкурентний статус підприємства і визначити фазу життєвого циклу та рівень його розвитку.

3. Оцінювання рівня розвитку підприємства на основі інтегрального показника.

Дослідження наявних підходів до оцінювання діяльності підприємств, а також визначене поняття рівня розвитку підприємства дозволили нам сформувати систему факторних оцінок рівня розвитку підприємства, які містять три цільові групи (рис. 4.8).

До основних завдань під час оцінювання розвитку підприємства доцільно зарахувати: встановлення еталонних значень показників, які відображатимуть сутність і цілі розвитку; прогнозування значень показників розвитку; порівняння показників розвитку еталонних і прогнозних значень.

Для обчислення еталонних значень показників використовуються дані підприємств-лідерів з урахуванням тенденцій розвитку економіки. До основних методів можна зарахувати експертні методи, метод середніх або екстремальних значень тощо.

Рис. 4.8. Система факторних оцінок за показниками рівня розвитку підприємства

Показники можуть набувати також якісних або кількісних абсолютних значень, окрім відносних. Наприклад, вони можуть вимірюватися кількісно за стобальною шкалою або якісно — висока оцінка, середня чи низька. Оцінювання якісних показників доцільно здійснювати за трьома рівнями — високий, середній і незадовільний.

Таблиця 4.10

РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Показник	Розрахунок формули	Позначення	Оцінювання рівня показника
*X*1. Інтегральний показник фінансового стану підприємства	$I_{фс} = \lambda_1 \cdot y_1(П_{зл}) + \lambda_2 \cdot y_2(П_{зв}) + \lambda_3 \cdot y_3(П_{оз})$	$\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3$ — коефіцієнти вагомості оцінок, розрахованих на основі фінансових коефіцієнтів ($\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 = 1$; $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3 > 0$); $y_1(П_{зл})$ — оцінка фінансового стану підприємства на підставі коефіцієнта загальної ліквідності; $y_2(П_{зв})$ — оцінка фінансового стану підприємства з урахуванням коефіцієнта співвідношення залученого та власного капіталу; $y_3(П_{оз})$ — оцінка фінансового стану підприємства з урахуванням коефіцієнта оборотності обігових коштів	$П_{зл} = \begin{cases} \geq 2 \text{ – високий рівень} \\ [1{,}5; 2) \text{ – середній рівень} \\ < 1{,}49 \text{ – незадовільний рівень} \end{cases}$ $П_{зв} = \begin{cases} [0; 0{,}5) \text{ – високий рівень} \\ [0{,}5; 1) \text{ – середній рівень} \\ \geq 1 \text{ – незадовільний рівень} \end{cases}$ $П_{оз} = \begin{cases} \geq 1{,}1 \cdot \overline{П_{оз}} \text{ – високий рівень} \\ [П_{оз}; 1{,}1 \cdot \overline{П_{оз}}) \text{ – середній рівень} \\ < \overline{П_{оз}} \text{ – незадовільний рівень} \end{cases}$
X.1.1 Інтегральний показник ймовірності банкрутства (модель Альтмана)	$Z = 1{,}2 \cdot A + 1{,}4 \cdot B + 3{,}3 \cdot C + 0{,}6 \cdot D + 1{,}0 \cdot E$	*A* — відношення робочого капіталу до загальної вартості активів; *B* — відношення чистого прибутку до загальної вартості активів; *C* — відношення чистого доходу до загальної вартості активів; *D* — відношення ринкової капіталізації підприємства до суми заборгованості; *E* — відношення обсягу продажів до загальної вартості активів	$П_{зл} = \begin{cases} \geq 3 \text{ – низька ймовірність банкрутства;} \\ [2{,}7; 2{,}99) \text{ – можлива ймовірність;} \\ [1{,}8; 2{,}7) \text{ – висока ймовірність;} \\ \leq 1{,}8 \text{ – дуже висока ймовірність} \end{cases}$

Продовження табл. 4.10

Показник	Розрахунок формули	Позначення	Оцінювання рівня показника
*X*2. Середній показник придатності основних засобів	$\Pi_п = 1 - \frac{V_з}{V_п}$ $\Pi_п = \sqrt{\frac{\Pi_п^3}{\Pi_п^1}} \cdot 100\,\%$	$V_з$ — сума зношення основних засобів (амортизаційні відрахування); $V_п$ — повна первісна вартість основних засобів; $\Pi_п^3, \Pi_п^1$ — коефіцієнти придатності за перший та третій роки відповідно	$\overline{\Pi_п} = \begin{cases} \geq 5 - \text{високий рівень придатності} \\ [40;\,50) - \text{середній рівень придатності} \\ < 40 - \text{незадовільний рівень придатності} \end{cases}$
*X*3. Фондовіддача	$f = \frac{Q}{\overline{V}}$	Q — виручка (обсяг доходу) від реалізованої продукції; $\overline{V}$ — середньорічна вартість основних засобів; $\overline{f}$ — середньогалузевий рівень фондовіддачі (або середній для групи однотипних підприємств — лідерів даної галузі)	$f = \begin{cases} \geq 1{,}1 \cdot \overline{f} - \text{висока фондовіддача} \\ [\overline{f};\,1{,}1 \cdot \overline{f}) - \text{середня фондовіддача} \\ < \overline{f} - \text{незадовільна фондовіддача} \end{cases}$
*X*4. Інтегральний показник якості персоналу (інтелектуальна складова)	$I_{ін} = \sum_{i=1}^{n} \delta_i \cdot B_i$	n — кількість показників: Плинність кадрів високої кваліфікації ($К_{пк}$); Питома вага інженерно-технічних працівників і науковців ($П_{ін}$); Показник винахідницької активності ($П_{ва}$); Показник освітнього рівня ($П_{ор}$); B_i — вага i-го показника; δ_i — відносна оцінка i-го показника.	$I_{ін} = \begin{cases} \geq 1{,}3 \cdot \overline{I_{ін}} - \text{високий рівень} \\ [0{,}7 \cdot \overline{I_{ін}};\,1{,}3 \cdot \overline{I_{ін}}) - \text{середній рівень} \\ < 0{,}7 \cdot \overline{I_{ін}} - \text{незадовільний рівень} \end{cases}$

		При цьому δ_i розраховується за такими правилами: $\delta_i = П_i/П_{max}$, якщо більше значення показника є кращим; $\delta_i = 1 - П_{min}/П_i$, якщо менше значення показника є кращим; $П_i$ — значення i-го показника	
$X5$. Продуктивність праці персоналу (середній темп приросту)	$\overline{T_w} = \left(\sqrt{\frac{W_3}{W_1}} - 1\right) \cdot 100\,\%$	W_1, W_3 — продуктивність праці персоналу за 1 та 3 роки відповідно	$\overline{T_w} = \begin{cases} \geq 1{,}5 - \text{високий рівень} \\ [0{,}5;\ 1{,}5) - \text{середній рівень} \\ < 0{,}5 - \text{незадовільний рівень} \end{cases}$
$X6$. Витрати виробництва (середній темп зниження)	$\overline{T_d} = \left(\overline{k_d} - 1\right) \cdot 100\% = \left(\sqrt{\frac{d_3}{d_1}} - 1\right) \cdot 100\,\%$	$\overline{k_d}$ — середній коефіцієнт зміни питомої ваги операційних витрат; d_1, d_3 — питома вага операційних витрат у 1 та 3 роках відповідно	$\left\lvert\overline{T_d}\right\rvert = \begin{cases} \geq 2 - \text{високий рівень} \\ [1;\ 2) - \text{середній рівень} \\ < 1 - \text{незадовільний рівень} \end{cases}$
$X7$. Частка матеріальних витрат в операційних	$d_m = \frac{\upsilon_m}{\upsilon_o}$	υ_m — матеріальні витрати; υ_o — операційні витрати; d_m — середньогалузевий рівень	$d_m = \begin{cases} \geq 0{,}9 \cdot \overline{d_m} - \text{високий рівень} \\ [0{,}9 \cdot \overline{d_m};\ d_m) - \text{середній рівень} \\ < d_m - \text{незадовільний рівень} \end{cases}$
$X8$. Матеріаловіддача (середній темп приросту)	$m = \frac{Q}{\upsilon_m}$	Q — обсяг доходу від реалізації продукції; υ_m — матеріальні витрати (відображені у звіті про фінансові результати діяльності підприємства);	$\overline{T_m} = \begin{cases} \geq 2{,}5 - \text{високий рівень} \\ [1;\ 1{,}25) - \text{середній рівень} \\ < 1 - \text{незадовільний рівень} \end{cases}$

Продовження табл. 4.10

Показник	Розрахунок формули	Позначення	Оцінювання рівня показника
	$\overline{T_m} = \left(\overline{k_m} - 1\right) \cdot 100\% = \left(\sqrt{\frac{m_3}{m_1}} - 1\right) \cdot 100\,\%$	T_m — середній темп приросту матеріаловіддачі; k_m — середній коефіцієнт матеріаловіддачі; m_1, m_2 –матеріаловіддача за 1 та 3 роки відповідно	
$X9$. Енергомісткість продукції (темп зниження)	$E_n = \frac{\upsilon_n}{e_в}$ $T_E = \left(\sqrt{\frac{E_3}{E_1}} - 1\right) \cdot 100\,\%$	υ_n — вартість виготовленої продукції; $e_в$ — енергетичні витрати; E_n — середньогалузевий рівень; T_E — темп зниження енергомісткості продукції; E_1, E_3 — енергомісткість за 1 та 3 роки відповідно	$E_n = \begin{cases} \geq 0{,}9 \cdot \overline{E_n} - \text{високий рівень} \\ [0{,}9 \cdot \overline{E_n}; \overline{E_n}) - \text{середній рівень} \\ > \overline{E_n} - \text{незадовільний рівень} \end{cases}$
$X10$. Інтегральний показник інформаційного забезпечення	$I_{із} = К_{пов} \cdot К_т \cdot К_{суп}$	$К_{пов}$ — коефіцієнт повноти інформації (дорівнює відношенню обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення, і обсягу інформації, достатнього для ухвалення необхідного рішення); $К_т$ — коефіцієнт точності інформації (відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу інформації); $К_{суп}$ — коефіцієнт суперечливості інформації (відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації)	$I_{із} = \begin{cases} \geq 0{,}7 - \text{високий рівень} \\ [0{,}3;\ 0{,}7) - \text{середній рівень} \\ < 0{,}3 - \text{незадовільний рівень} \end{cases}$

*Y*1. Частка продукції на експорт	$d_E = \frac{П_Е}{П}$	$П_Е$ — обсяг експортованої продукції; П — обсяг виготовленої продукції; d_E — середньогалузевий рівень	$d_E = \begin{cases} \geq 0{,}9 \cdot \overline{d_E} \text{ – високий рівень} \\ [0{,}9 \cdot \overline{d_E}; \overline{d_E}) \text{ – середній рівень} \\ > \overline{d_E} \text{ – незадовільний рівень} \end{cases}$
*Y*2. Інтегральний показник якості продукції	$I_{яп} = \sum_{i=1}^{n} a_i \cdot b_i,$ $\sum_{i=1}^{n} a_i = 1,$ $b_i = \frac{B_i^p}{B_i^e}$	α_i — вагомість *i*-го показника якості продукції; b_i — рівень *i*-го показника якості продукції($0 > b_i > 1$); B_i^p, B_i^e — розрахункове та еталонне значення *i*-го показника.	$I_{яп} = \begin{cases} [0{,}95; 1) \text{ – продукція конкурентоспроможна} \\ [0{,}85; 0{,}95) \text{ – недостатньо конкурентоспроможна} \\ [0; 0{,}85) \text{ – неконкурентоспроможна} \end{cases}$
*Z*1. Рентабельність продукції (темп приросту)	$r = \frac{p}{\overline{K}} \cdot 100\ \%$ $T_r = (k_r - 1) \cdot 100\ \% =$ $= \left(\sqrt{\frac{r^3}{r^1}} - 1 \right) \cdot 100\ \%$	p — прибуток; K — середньорічна сума продукції; k_r — середньорічний коефіцієнт зміни рентабельності капіталу; r_1, r_3 — рентабельність продукції за 1 та 3 роки відповідно	$d_E = \begin{cases} \geq 10 \text{ – високий темп приросту} \\ [5; 10) \text{ – середній темп приросту} \\ < 5 \text{ – низький темп приросту} \end{cases}$
*Z*2. Середній коефіцієнт оновлення продукції	$K_t^0 = \frac{\upsilon^n}{\upsilon^a},$ $\overline{K^0} = \sqrt[3]{K_1^0 \cdot K_2^0 \cdot K_3^0}$	t — індекс року; υ^n — кількість нових видів продукції; υ^a — загальна кількість видів продукції, що перебувають на початкових стадіях життєвого циклу до загальної кількості видів продукції	$\overline{K^0} = \begin{cases} [0{,}5; 1) \text{ – високий рівень} \\ [0{,}25; 0{,}5) \text{ – середній рівень} \\ [0; 0{,}25) \text{ – незадовільний рівень} \end{cases}$

Закінчення табл. 4.10

Показник	Розрахунок формули	Позначення	Оцінювання рівня показника
*Z*3. Обсяг продажів (темп приросту)	$\overline{T_{o_n}} = \left(\sqrt{\frac{O_{n3}}{O_{n1}}} - 1\right) \cdot 100\,\%$	O_{n1}, O_{n2} — обсяг продажів за 1 та 3 роки відповідно	$\overline{T_{o_n}} = \begin{cases} \geq 5 - \text{високий темп приросту} \\ [3;\,5) - \text{середній темп приросту} \\ < 3 - \text{низький темп приросту} \end{cases}$
*Z*4. Рентабельність власного капіталу (темп приросту)	$r_{\text{вк}} = \frac{p}{\overline{K_{\text{вк}}}} \cdot 100\,\%$ $\overline{T_{r\text{вк}}} = \left(\overline{k_r} - 1\right) \cdot 100\,\% =$ $= \left(\sqrt{\frac{r_{\text{вк}3}}{r_{\text{вк}1}}} - 1\right) \cdot 100\,\%$	p — прибуток; $K_{\text{вк}}$ — середньорічна вартість власного капіталу; k_r — середньорічний коефіцієнт зміни рентабельності капіталу; $r_{\text{вк}1}$, $r_{\text{вк}3}$ — рентабельність власного капіталу за 1 та 3 роки відповідно	$T_{r\text{вк}} = \begin{cases} \geq 10 - \text{високий темп приросту} \\ [5;\,10) - \text{середній темп приросту} \\ < 5 - \text{низький темп приросту} \end{cases}$
*Z*5. Рентабельність активів (темп приросту)	$r_a = \frac{p}{\overline{K_a}} \cdot 100\,\%$, $\overline{T_{ra}} = \left(\overline{k_{ra}} - 1\right) \cdot 100\,\% =$ $= \left(\sqrt{\frac{r_{a3}}{r_{a1}}} - 1\right) \cdot 100\,\%$	p — прибуток; K_a — середньорічна вартість активів; k_{ra} — середньорічний коефіцієнт зміни рентабельності капіталу; r_{a1}, r_{a3} — рентабельність активів за 1 та 3 роки відповідно	$\overline{T_{ra}} = \begin{cases} \geq 10 - \text{високий темп приросту} \\ [5;\,10) - \text{середній темп приросту} \\ < 5 - \text{низький темп приросту} \end{cases}$
Інтегральна оцінка розвитку підприємства	$P = \frac{1}{n} \cdot \sum_{j=1}^{n} a_j \cdot \frac{P_j^o}{P_j^*}$, $(0 < a_j \leq 1)$	n — кількість складових розвитку підприємства; α_j — коефіцієнт вагомості j-ї складової розвитку підприємства; P_j^o — рівень реалізації j-ї складової розвитку підприємства; r_j — еталонна оцінка j-ї складової розвитку підприємства	$P = \begin{cases} [0{,}9;\,1) - \text{високий рівень розвитку} \\ [0{,}5;\,0{,}9) - \text{середній рівень розвитку} \\ [0;\,0{,}5) - \text{незадовільний рівень розвитку} \end{cases}$

Для отримання узагальнювальної комплексної оцінки застосовано різні методи зведення показників в єдиний інтегральний показник, що дозволяє визначити відмінність досягнутого стану від бази порівняння загалом за групою вибраних показників, хоча це і не дає можливості змінити ступінь відмінності, проте дозволяє зробити однозначний висновок про покращання (погіршення) результатів роботи за цей проміжок часу та виявити наявний потенціал розвитку[154].

1. Оцінювання рівня розвитку підприємства як відповідності ступеню реалізації потенціалу полягає у визначенні рівня потенціалу, яким володіє підприємство. Це оцінювання зводиться до того, щоб визначити потенціал кожної складової підприємства, де рівень розвитку дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства, а саме — його найнижчому показнику, оскільки низьке значення окремого складового потенціалу не є компенсованим вищим значенням іншого складового потенціалу. На відміну від інших методів, окреслений підхід дає змогу оцінити рівень можливостей розвитку підприємства та виявити можливість збалансованого розвитку.

Великий інтерес сучасних науковців викликає праця І.М. Рєпіної, у якій запропоновано графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства, де використовується порівняльна комплексна рейтингова оцінка підприємства. Система показників формується функціональними блоками: виробництво, розподіл і збут продукції; оргструктура та менеджмент; маркетинг; фінанси.

Кожен з підходів, методів чи моделей оцінювання потенціалу підприємства має свої недоліки та переваги (табл. 4.11), і лише на основі комплексного підходу можна отримати реальну внутрішню чи зовнішню оцінку рівня потенціалу підприємства.

До основних вимог під час розроблення методу оцінювання потенціалу підприємства слід віднести такі витрати на збирання й опрацювання інформації мають бути виправданими з точки зору одержаного результату; метод повинен бути простим, доступним і зрозумілим для всіх зацікавлених сторін; оцінка потенціалу має відповідати його реальному значенню (бути вірогідним і надійним).

Підсумовуючи викладене, порівняємо переваги й недоліки методів оцінювання рівня розвитку підприємств (табл. 4.12).

Таблиця 4.11

ПОРІВНЯННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА [153]

Автори	Характеристика методу	Особливості методу
Г.І. Башнянін	Формується матриця для визначення абсолютного і відносного виробничого потенціалів	Відображає якість розвитку виробничих систем. Не наведено конкретних прикладів розрахунків. Необхідно будувати систему показників для побудови моделі
А.І. Ковальов	Експрес-аналіз за сформованою сукупністю показників	Відображає не лише стан, а й результати використання економічного потенціалу. Вимагає системності й комплексності для аналізу потенціалу
Е.В. Ляпін	Економічний потенціал підприємства визначається переважно на базі величини економічних ресурсів, якими воно володіє, та економічного результату їх ефективного використання	Простий у розрахунках: величину сумарного економічного потенціалу визначає як суму локальних потенціалів. Малодостовірне правильне визначення економічного потенціалу
О.І. Олексюк	Порівняльний (ринковий) метод визначає вартість на основі зіставлення з аналогами, які були об’єктами ринкових угод	Орієнтація на поточні фактичні ціни дає змогу уникнути розбіжностей між розрахунковою величиною вартості та її ринковим еквівалентом. Складний, потребує великих витрат часу та ресурсів на збирання й опрацювання значного обсягу інформації
І.П. Отенко	Модель оцінювання потенціалу економічного зростання й розвитку підприємства, яка розглядається у двох аспектах — статики і динаміки	Містить методи для оптимізації структури потенціалу. Не висвітлено, які категорії параметрів слід включати для оцінювання

І.М. Рєпіна	Графоаналітичний метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства, де використовується порівняльна комплексна рейтингова оцінка підприємства	Простота збирання показників і достатня наочність. Досить складно побудувати й підтвердити за цим методом потенціал підприємства-еталона
О.С. Федонін	Витратний метод оцінює вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання. Результатний метод оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого грошового потоку позитивних результатів від його використання	Аналіз найефективнішого використання земельної ділянки. Ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища. Можливість урахування специфіки ринкових умов. В аналітиці використовується прогнозна, а не фактична інформація
Р.В. Фещур, О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимощук	Пропонується ПМ-метод («показники – мета») та МП-метод («мета – показники») оцінювання потенціалу розвитку підприємства в умовах повної або часткової інформаційної визначеності	Враховано умови оцінювання потенціалу та можливі концептуальні підходи. Чітко й поетапно розписано кроки процесу оцінювання, залежно від кінцевої мети дослідження. Виникають труднощі під час розрахунків вагових коефіцієнтів
Х.Й. Фольмут	Визначає фактично використовуваний потенціал та потенціал, необхідний підприємству щоб стати лідером	Легко й доступно проводить оцінювання параметрів економічної системи, наочно відображає результати оцінювання. Не охоплює багатьох параметрів під час оцінювання

Джерело: *Самуляк В.Ю.* Оцінювання рівня розвитку підприємств / В.Ю. Самуляк, Р.В. Фещур // Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка» — Л.: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2008. — № 633. — С. 627–636.

Таблиця 4.12

ПОРІВНЯННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Методи (особливості)	Переваги	Недоліки
1. Оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності (Особливість цього методу полягає у тому, що під час визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати про рівень його розвитку. Тобто вони є прямо пропорційні)	Існує можливість виявити переваги підприємства та невикористаний потенціал; дає змогу якісно оцінити й порівняти отриманий результат із середніми показниками або лідером. Глибоко аналізує внутрішній стан підприємства. Можна оцінювати розвиток у динаміці та значну кількість показників. Є наочним та комплексним під час порівняння	Не існує однозначних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Для більшості методів, за винятком матричних, характерною є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства під час порівняння з іншими суб'єктами господарської діяльності й те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише на порівняно короткому проміжку часу
2. Оцінювання рівня розвитку підприємства за фазою життєвого циклу розвитку (Під час дослідження рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно перебуває)	Дає змогу визначити напрям розвитку підприємств у визначений період за допомогою якісних та кількісних критеріїв. Надає можливість графічно інтерпретувати динаміку розвитку підприємства відповідно до фази життєвого циклу підприємства	Надає лише загальні результати стану розвитку підприємства (зростання, спад, тощо)

3. Оцінювання рівня розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника (Розраховується інтегральний показник кількісної оцінки стану розвитку підприємства за допомогою методу таксономії, оскільки цей метод ураховує вплив багатьох чинників, які мають різну розмірність та способи описання)	Цей метод ураховує вплив багатьох чинників, які є різноманітними та мають різні способи описання. Оцінки інтегрального показника формуються здебільшого в межах інтервалу від 0 до 1. Надає можливість визначити фазу життєвого циклу підприємства. Уможливлює побудову траєкторію якісної та кількісної оцінок зміни розвитку	Динаміка якісних характеристик інтегрального показника розвитку підприємства за визначений проміжок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, оскільки не показує спрямованості плину процесу в бік погіршення або поліпшення розвитку підприємства. Є доволі громіздким методом
4. Оцінювання рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації потенціалу (міри відповідності між складовими потенціалу). (Полягає у визначенні рівня потенціалу, яким володіє підприємство. Рівень розвитку підприємства дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства, а саме — його найнижчому показ_нику)	Визначає фактично використаний потенціал підприємства, тобто міру розвитку та необхідний потенціал, щоб стати лідером. Не є громіздким у розрахунках. Оцінює рівень можливостей розвитку підприємства. Дає змогу встановити міру відповідності між складовими потенціалу. Визначає інтегральну оцінку потенціалу та ступінь можливості збалансованого розвитку підприємства	Не охоплює усіх параметрів під час оцінювання рівня розвитку. В аналітиці часто використовується прогнозна, а не фактична інформація. Характерними є великі затрати часу та ресурсів на збирання й опрацювання значного обсягу інформації

Отже, за результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що одним з основних чинників, який забезпечує ефективний розвиток компанії, є її конкурентоспроможність. Існує багато різних методів оцінювання та діагностики рівня конкурентоспроможності, які умовно можна класифікувати за певними ознаками в окремі групи. Це методи, які базуються на: аналізі порівняльних переваг, теорії рівноваги, основі теорії ефективної конкуренції, теорії якості товару, порівнянні з еталоном, засадах стратегічного потенціалу підприємства, теорії мультиплікатора, матричні та інтегральні методи.

Дослідження показали, що кожний із методів має переваги й недоліки. Доцільним є їх використання з урахуванням специфіки діяльності компанії, стратегії, якості внутрішнього середовища, потенційних можливостей до продукування високоякісної продукції та раціональністю систем управління факторами розвитку.

Висновки

Умови конкурентної економіки вимагають від більшості вітчизняних підприємств якісно нових рішень щодо ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. Обираючи як ключовий аспект підвищення результативності розвитку компанії, формування стратегічних намірів з урахуванням ризиків з метою приросту вартості й генерування цінності для всіх зацікавлених сторін, слід наголосити на нагальності й потребі формування нових наукових і практичних підходів до стратегічного планування та діагностики діяльності суб'єктів господарювання.

За результатами проведеного дослідження особливостей розвитку підприємства в умовах динамічного середовища функціонування і наукових підходів до оцінювання ефективності його діяльності зроблено ряд висновків та узагальнень.

Ураховуючи логічні та філософські основи дослідження теорії розвитку суб'єктів господарювання нами уточнено сутність розвитку підприємства, його критерії, видові характеристики та моделі. Також доведено, що в умовах динамічного зовнішнього середовища з метою формування та підтримки конкурентних переваг підприємству необхідно управляти ефективним розвитком, основою якого є стратегічні зміни.

Базуючись на принципі системності, технологічності й економічної ефективності, нами виокремлено етапи формування інформаційного забезпечення стратегічного розвитку як ключового фактора, що безпосередньо впливає на результативність функціонування суб'єктів господарювання та ефективність управлінських рішень. Це зумовлює потребу інтенсивного розвитку сучасної інформаційної інфраструктури підприємства, пошуку новітніх підходів до інтеграції інформаційних технологій у процеси виробництва, аналізу та управління.

Слід зауважити, що результатом процесів інформатизації розвитку підприємства стала інтелектуалізація бізнесу, яка фактично переросла в його першопричину. Результати проведених досліджень дозволили виокремити основні елементи процесу інтелектуалізації та стверджувати, що він базується на організаційному

інтелекті підприємства, сутність якого полягає у здатності компанії цілеспрямовано обробляти, інтерпретувати та систематизувати нові знання, створювати спеціальні знання і мати до них доступ для адаптації інтелектуального потенціалу до змін зовнішнього середовища. Причому, слід врахувати, що організаційний інтелект забезпечує взаємодію інтелектуальних лідерів, зміну структури, інтенсивну генерацію, переробку та поповнення масиву корпоративних знань, перетворення інтелектуальних ресурсів у продукти, послуги, забезпечуючи цим відтворення інтелектуального капіталу.

Також запропоновано використовувати такі показники оцінювання рівня інтелектуальності підприємства в процесі його розвитку, як критерій інтелектуальності, кількість лідируючих позицій компанії (у створенні нових технологій, продукції, послуг, виробництві і на світовому ринку), коефіцієнт інвестування розвитку інтелектуального потенціалу працівника та частка інтелектуальних активів у загальній сумі активів. Крім того, доведено, що в основу інтелектуалізації процесу розвитку підприємства покладено знаннємісткість та інтелектуальну активність суб'єкта господарювання, які підвищують ефективність функціонування інших вкладених ресурсів і одночасно виступають фактором результативного розвитку підприємства.

За результатами проведеного дослідження проблем розвитку підприємств харчової промисловості встановлено, що значна частина інноваційних пропозицій у їх розвиток залишається не реалізованою через низький рівень платоспроможності підприємств та їх слабку інвестиційну привабливість. У сукупності це зумовлює потребу розробки і впровадження механізмів підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. Результати досліджень основних тенденцій функціонування харчової промисловості дозволили визначити у перспективі такі основні напрями ефективного розвитку підприємств цієї галузі, як підвищення рівня якості готової продукції на основі застосування новітніх технологій з перспективою зниження цін на товари для кінцевого споживача; скорочення витрат на переробку сировини, задоволення потреб споживачів різних контингентних груп шляхом створення інноваційних продуктів; вихід національних товаровиробників харчової галузі на зовнішні ринки і закріплення на них; залучення іноземних інвестицій для покращання діяльності підприємства тощо.

Поглиблене дослідження концептуальних засад стратегічного розвитку підприємств дозволило вдосконалити визначення по-

няття «стратегічні наміри» як бажаного стану підприємства в довгостроковій перспективі, що випливає з місії та забезпечується корпоративними цінностями персоналу, з метою встановлення стратегічних можливостей і етапів розвитку компаній у майбутньому з мінімальними ризиками їх функціонування в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Узагальнення методичних засад формування стратегічних намірів з урахуванням взаємозв'язку з ризик-менеджментом зумовлює певні переваги для підприємства, а саме: можливість поглибленого цілевстановлення для досягнення кінцевої мети існування підприємства; розробку найменш ризикованого стратегічного набору та дієвої системи показників результативності його діяльності; підвищення ефективності управління ризиками; адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища; ідентифікацію кожним працівником своєї ролі в досягненні стратегічної мети компанії.

За результатами досліджень методичних підходів до прогнозування змін середовища функціонування компаній запропоновано імплементувати концепцію стратегічних намірів на підприємствах за допомогою вибору альтернатив розвитку на основі теорії ланцюгів Маркова з орієнтацією на довгострокову перспективу з визначенням цілей на проміжних етапах процесу їх досягнення; максимізацію доходу на певному інтервалі функціонування підприємства як системи за допомогою формування альтернативних стратегій та їх інтеграції в стратегічному наборі; оцінювання ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності компанії та підвищення швидкості реагування навіть на незначні зміни умов функціонування підприємства.

Сьогодні для активного розвитку харчової галузі необхідно вирішити ряд проблемних питань, пов'язаних з високим рівнем морального та фізичного спрацювання основних засобів, а також широкомасштабним проникненням на ринок іноземних конкурентів. Наактуальнішою проблемою для підприємств харчової галузі Київського регіону є їх залежність від обсягів та якості сировинної бази, тобто розвитку аграрного сектору економіки та використання сучасних технологій на виробництві, які б забезпечували ефективнішу переробку сировини, оскільки саме вона становить основну частку собівартості продукції.

Нинішній стан і розвиток харчових підприємств Київського регіону та України загалом підтверджують, що більшість підприємств використовує стратегію адаптації до зовнішніх умов функціонування та короткострокове стратегічне управління.

Запропонований підхід до формування стратегічного набору визначеного наміру за допомогою теорії ланцюгів Маркова дає можливість стверджувати, що для підприємств зі стратегічними намірами національного спрямування актуальним є використання стратегії скорочення за наявності низької частки ринку, що чітко простежується в другому періоді досягнення стратегічного наміру. Для підприємств зі стратегічними намірами міжнародного спрямування характерною є прихильність до одного типу стратегії розвитку протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру, що спрощує перехід з одного етапу розвитку на більш прогресивний.

На основі результатів оцінювання та ранжування ризиків апробовано механізм розробки ризик-навігатора стратегічного наміру для групи досліджуваних підприємств і визначено ефективність запропонованих заходів щодо мінімізації ризиків. При цьому встановлено, що коефіцієнт ефективності запропонованих заходів з кожним наступним етапом досягнення стратегічного наміру компанії підвищується. Це підтверджує ефективність ідентифікації та мінімізації ризиків у процесі досягнення стратегічного наміру підприємства та економічну доцільність упровадження.

За результатами проведених досліджень визначено безпосередній взаємозв'язок між рівнем інноваційності моделі розвитку компанії, рівнем якості її внутрішнього середовища та результативністю діяльності. А також обґрунтовано складові елементи інтелектуально-інноваційного контенту розвитку компанії як ключового фактора генерування знань з метою підвищення інтелектуальної активності для забезпечення відповідних інноваційних зрушень у процесах розвитку.

Виходячи з викладеного, вважаємо, що одним з основних пріоритетів розвитку суб'єктів господарювання є довгострокове стратегічне планування, яке базується на концепції стратегічних намірів, що дозволяє врахувати й мінімізувати можливі ризики, своєчасно попереджувати загрозливі події. Запровадження концепції стратегічних намірів на вітчизняних підприємствах сприятиме підвищенню рівня інтелектуалізації, інформатизації, соціальної відповідальності бізнесу, а також приросту вартості компаній і генеруванню цінності для всіх зацікавлених сторін.

Література

1. *Агеєва І. М.* Дослідження процесів стратегічного планування на харчових підприємствах / І. М. Агеєва, М. Д. Мілєва // Економіка харчової промисловості. — 2010. — № 1. — С. 20–23.

2. *Азоев Г. Л.* Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. — 208 с.

3. *Акмаева Р. И.* Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. И. Акмаева. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 208 с.

4. *Андрєєва Т. Є.* Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства / Т. Є. Андрєєва, Т. Е. Петровська, Т. С. Титар // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. — Х. : УДАЗТ, 2011. — Вип. 34. — С. 364–370.

5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.

6. *Артюшок В. С.* Інформаційне забезпечення управління стратегічним розвитком потенціалу / В. С. Артюшок // Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Секція «Економіка». 2011. — Вип. 3 (55). — С. 3–10.

7. *Афанасьев Н. В.* Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. — Х.: Изд. дом «ИНЖЭК», 2003. — 184 с.

8. *Ахтямов М.К., Кузнецова Н.А., Саакова Л.В.* Интеллектуализация предпринимательства как объективная закономерность развития экономики знаний / М. К. Ахтямов, Н. А. Кузнецова, Л. В. Саакова // Российское предпринимательство. — 2011. — № 4. — Вып. 2 (182). — С. 16–24.

9. *Бабкин Ф. В.* Электронная коммерция и новые организационные формы компаний / Ф. В. Бабкин // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 1. — С. 121–129.

10. *Баринов В. А.* Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. А. Баринов. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2003. — 272 с.

11. *Безбородова Т. В.* Передумови та етапи формування корпоративних інформаційних систем управління / Т. В. Безбородова // Економіка та держава. — 2007. — № 10. — С. 41–44.

12. *Бережнов Г. В*. Интеллектуализация деятельности предприятия / Г. В. Бережнов // Креативная экономика. — 2007. — № 2(2). — С. 84–91.

13. *Блонська В. І.* Вдосконалення методики оцінювання стратегії розвитку активів підприємства / В. І. Блонська, Р. О. Добуш // Науковий вісник НЛТУ України. — 2012. — № 22.14. — С. 234–239.

14. *Богатирьов І. О.* Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України : автореф. дис… канд. екон. наук : 08.06.01 / І. О. Богатирьов; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. — К., 2004. — 22 с.

15. *Бойченко К. С.* Взаємозв'язок стратегічних намірів і ризиків / К. С. Бойченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. У 2 ч. — Ч. ІІ. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 222–230.

16. *Бойченко К. С.* Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проектування / К. С. Бойченко // Проблеми економіки : наук. журнал. — № 1. — Х.: Видав. дім «ІНЖЕК», 2013. — С. 205–209.

17. *Бойченко К. С.* Врахування ризиків при досягненні стратегічних намірів підприємства / К. С. Бойченко // Стратегія підприємства : адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. — К. : КНЕУ, 2011. — С. 204–206.

18. *Бойченко К. С.* Ідентифікація стратегічних намірів на основі їх класифікаційної архітектоніки / К. С. Бойченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Вип. № 25. — К. : КНЕУ, 2011. — С. 73–81.

19. *Бойченко К. С.* Обгрунтування стратегічних намірів підприємства / К. С. Бойченко, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко та ін. // Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. — К. : КНЕУ, 2011. — С. 104–109.

20. *Бойченко К. С.* Стратегічні наміри підприємства: ознаки та видові характеристики / К. С. Бойченко // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. 24 листопада 2010 р. — К. : ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2010. — С. 134.

21. *Бондар Н. М.* Сучасні тенденції розвитку підприємств / Н. М. Бондар. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html

22. *Бурмистров А.* Формирование стратегических намерений (видения будущего) компании, ее собственников и руководителей. — [Электронный ресурс] / А. Бурмистров // Веб-сайт консалтинговой группы «Решение» — Режим доступа : http://decision.ru/cons/services/187/

23. *Василенко В. А.* Организационно–циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. — 2004. — № 56. — Т. 1. — С. 100–107.

24. *Велесько Е. И.* Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. — Минск : БГЭУ, 2009. — 307 с.

25. *Вигман С. Л.* Стратегическое управление в вопросах и ответах : учеб. пособие / С. Л. Вигман. — М. : ТК Велби: Проспект, 2004. — 296 с.

26. *Войнаровський А.* Стратегические намерения в интерпретации Г. Хэмела и К. Прахалада. — [Электронный ресурс]/ А. Войнаровський // Менеджмент и Менеджер. — 2002. — № 8— Режим доступа : — http://m21.com.ua/index.php?d_id=50&id=30

27. *Волосковец Н. Ю.* Корпоративная социальная ответственность предприятий как основа инновационного развития современной экономики [Электронный ресурс] / Н. Ю. Волосковец // Науч. работы КНТУ. Экономические науки. — 2010. — Вып. 17. — С. 125–131. — Режим доступа к журн. : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/index.html

28. *Волот О. І.* Харчова промисловість : сучасний стан та інформаційне забезпечення розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. І. Волот — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2012_56/22.htm

29. *Вяткин В. Н.* Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон ; под. ред. И. Юргенса. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. — 512 с.

30. *Вяткин В. Н.* Управление риском в рыночной экономике / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон. — М. : ЗАО «Изд-во «Экономика»», 2002. — 195 с.

31. *Гапоненко А. Л.* Стратегическое управление : учебник [для студ. ВУЗов] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — М. : ОМЕГА-Л, 2006. — 464 с.

32. *Геєць В. М.* Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геєць. — К. : Ін-т екон. прогнозув., 2000. — 344 с.

33. *Геєць В. М.* Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. — Х. : Константа, 2006. — 271 с. — С. 8.

34. *Герасимчук В. Г.* Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. — К. : Вища школа, 1995. — 266 с.

35. *Гоша К. С. (Бойченко К. С.)* Результативність використання стратегічних карт у бізнес-моделюванні / К. С. Гоша (К. С. Бойченко) // Економічна стратегія розвитку підприємств : Колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. К. Данилка. — Житомир: ЖДТУ, 2009. — С. 63–70.

36. *Гощинський А.* Віртуальні кластери як об’єкти інтегрованого маркетингового управління / А. Гощинський // Маркетинг в Україні. — 2009. — № 2. — С. 47–50.

37. *Громов А.* Технологии для виртуального предприятия / А. Громов, М. Каменова // Открытые системы. — 2000. — № 4.

38. *Гуияр Ф. Ж.* Преобразование организации ; пер. с англ. / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли. — М. : Дело, 2000. — С. 54.

39. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации / И. Б. Гурков: учеб. пособие. — М. : ЗАО «Бизнес-школа ; Интел-Синтез», 2001. — 208 с.

40. *Гусєва О. Ю.* Розвиток підприємства і стратегічні зміни : сутність, принципи, взаємозв’язок / О. Ю. Гусєва // Сталий розвиток економіки: Всеукр. наук.-виробн. журн. — 2012. — № 16. — С. 85–89.

41. *Данилов-Данильян В. И.* Устойчивое развитие (теоретико-методологи-ческий анализ) / В. И. Данилов-Данильян // ЭММ. — 2003. — № 2. — С. 123–135.

42. *Дейлі Г.* Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі. — К. : Інтелсфера, 2002. — 312 с.

43. *Дейнеко Л.* Розвиток стратегічного потенціалу харчової промисловості України / Л. Дейнеко, П. Купчак // Харчова і переробна промисловість : Щомісяч. наук.-виробн. журн. — 2009. — № 6. — С. 5–9.

44. *Демидова І. А.* Інформаційна система — як важлива складова стійкої діяльності підприємств регіону / І. А. Демидова // Вісник СНУ. — 2002. — № 5(51). — С. 61–65.

45. *Денисенко М. П.* Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка та держава. — 2006. — № 7. — С. 19–24.

46. *Денискина Е. В.* Эволюция факторов производства в экономической системе / Е. В. Денискина, И. Н. Сычева // Глобальные и региональные аспекты экономики: сб. докладов на междунар. науч. конф. / под ред. А. А. Стриженко. — Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2001. — С. 155.

47. *Дженстер П.* Аналіз сильних і слабких сторін компанії: визначення стратегічних можливостей: пер. з англ. / П. Дженстер, Д. Хассі. — М. : ВД «Вільямс», 2004. — 368 с.

48. *Друкер П.* Эффективное управление / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. — М. : Астрель, 2004. — 284 с.

49. *Дунда С. П.* Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С. П. Дунда — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.

50. *Єрмакова О. А.* Проблеми розвитку підприємств харчової промисловості України в умовах нестабільного ринкового середовища [Електронний ресурс] / О. А. Єрмакова, В. В. Деркачова // Наук. вісник. — ЛНАУ. — 2012. — Режим доступу:
http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/Ekon/2012_39/12.pdf

51. *Єфремов О.* Сталий чи гармонійний (з екосистемою) розвиток — чому віддати перевагу? / О. Єфремов // Економіка України. — 2008. — № 2. — С. 85–90.

52. *Забродська Л. Д.* Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. — Х.: Консул, 2004. — 208 с.

53. *Зайцев Л. Г.* Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М. : Экономистъ, 2003. — 416 с.

54. *Запасна Л. С.* Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. С. Запасна. — Режим доступу :
http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.

55. *Зеткина О. В.* Об управлении устойчивостью предприятия / О. В. Зеткина. — М. : Аудит: ЮНИТИ, 2003. — 134 с.

56. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент : Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — С. 345–348.

57. *Иванов Д. А.* Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. — М. : Вершина, 2006. — 176 с.

58. *Іванов Ю. Б.* Стратегія підприємства / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. — Х. : Вид. дім «ІНЖЕК», 2009. — 560 с.

59. *Іващук І.* Інформаційне забезпечення управління на підприємстві [Електронний ресурс] / І. Іващук. — Режим доступу : http://www.viem.edu.ua/konf4/art.php?id=0401

60. *Івченко І. Ю.* Економічні ризики / І. Ю. Івченко. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 304 с.

61. *Ільченко І. Ю.* Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств [Електроний ресурс]. / І. Ю. Ільченко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2010. — Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220

62. *Калапа Т. В.* Информационное обеспечение стратегического планирования развития предприятия [Электронный ресурс] / Т. В. Калапа // Управление экономическими системами: электронный науч. журн. — Режим доступа : http://uecs.ru/uecs-49-492013/item/1951-2013-01-26-06-47-17

63. *Камінський А. Б.* Економічний ризик та методи його вимірювання / А. Б. Камінський : навч. посіб.— К. : Вид. дім «Козаки», 2002. — 120 с.

64. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 320 с.

65. *Катаев А. В.* Виртуальные предприятия — новая ступень в организации НИОКР / А. В. Катаев // Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции : Отчет по НИР № 01.2.00100692. — Таганрог: ТРТУ, 2008. — С. 7–12.

66. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. — СПб. : Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. — С. 3–29.

67. *Кваснюк Б. Є.* Конкурентоспроможність української економіки : наук. доповідь / Б. Є. Кваснюк, С. І. Кірєєв, О. Ю. Болховітінова, А. І. Соляник, М. Я. Меламед / НАН України; Ін-т економіки та прогнозування. — К., 2006. — 96 с.

68. *Кейнс Дж. М.* Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. — М. : Прогресс, 1978. — 289 с.

69. *Кирилов О. Д.* Інформаційне забезпечення управління прибутком підприємства / О. Д. Кирилов, О. О. Гречишкіна // Зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні реформи у контексті інтеграційного вибору України». Т. 4. — Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. — С. 31–36.

70. *Кирич Н. Б.* Від стабілізації суспільного виробництва — до сталого розвитку суспільства: монографія / Н. Б. Кирич. — Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. — 203 с.

71. *Кирич Н. Б.* Конкурентоспроможність переробних підприємств — запорука економічної стабільності галузі та сталого розвитку суспільства / Н. Б. Кирич // Галицький економічний вісник. — 2010. — № 1(26). — С. 45–50.

72. *Кирич Н. Б.* Удосконалення методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Н. Б. Кирич, Н. Я. Марченко // Наук. вісник Волинського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. — Луцьк : ВЕЖА, 2012. — № 4. — С. 67–71.

73. *Кифяк В.* Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. — Тернопіль, 2011. — Вип. 8. — Ч. 2. — С. 190–194.

74. *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г. І. Кіндрацька. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. — 406 с.

75. *Клейнер Г. Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде : риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Кагалов. — М. : Экономика, 1997. — 288 с.

76. *Клименко С. М.* Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. — К. : КНЕУ, 2005. — 252 с.

77. *Климов С. М.* Значение интеллектуальных ресурсов в постиндустриальной экономике [Электронный ресурс] / С. М. Климов. — 2006. — Режим доступа : http:// www.elitarium.ru

78. *Клівець П. Г.* Стратегія підприємства / П. Г. Клівець — К. : Академвидав, 2007. — 322 с.

79. *Кныш М. И.* Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. — СПб. : КультИнформ-Пресс, 2002. — 239 с.

80. *Коваленко О.* Інформаційна система як складова управління підприємством / О. Коваленко // Вісник КНЕУ. — 2004. — № 4. — С. 71–77.

81. *Контрі Х.* Стратегія в умовах невизначеності / Х. Контрі, Д. Керкленд, П. Вігері // Економічні стратегії. — 2002. — № 6. — С. 79–84.

82. *Корнійчук Л.* Економічне зростання і сталий розвиток / Л. Корнійчук // Економіка України : науковий журнал. — 2008. — № 4. — С. 82–90.

83. *Корнійчук Л.* Теоретичні основи реалізації концепції сталого розвитку / Л. Корнійчук // Економіка України. — 2010. — № 2 (579). — С. 72–83.

84. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. — М. : Дека, 1997. — 304 с.

85. *Коршунова Е. Д.* Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы / Е. Д. Коршунова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 2. — С. 34–39.

86. *Котельников В. Ю.* Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В. Ю. Котельников. — М. : Эксмо, 2007. — 96 с.

87. *Кристенсен Клейтон М.* Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — С. 226–228.

88. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией : учеб. для вузов / М. И. Круглов. — М.: Русская Деловая Литература, 2005. — 768 с.

89. *Круглова Н. Ю.* Стратегический менеджмент / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. — М.: Изд-во РДЛ, 2003, — 464 с.

90. *Крынская Л. И.* Системный подход к построению модели развития регионов / Л. И. Крынская // Культура народов Причерноморья. — 2004. — № 55. — Т. 3. — С. 96–101.

91. *Кузнецов О. Л.* Устойчивое развитие : синтез естественных и гуманитарных наук : монография / О. Л. Кузнецов, П. Г. Кузнецов, Б. Е. Большаков. — М. : Ноосфера, 2001. — 278 с.

92. *Кузьмин А. И.* О некоторых направлениях применения мультипликатора Q Тобина / А. И. Кузьмин // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Вип. 247 : В 5 т. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. — Т. 1. — С. 158–162.

93. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К. : ТОВ «Академвидав», 2003. — 416 с.

94. *Ларин Ф.* Продюсирование бизнес процессов [Электронный ресурс] / Ф. Ларин // БИГ-Петербург. — 2003. — Режим доступа : http://www.big.spb.ru.

95. *Лепа Р. Н.* Механизм выявления проблемных ситуаций на промышленном предприятии / Р. Н. Лепа // Вісник Донбаської держ. машиноб. акад. — 2006. — № 2 (4). — С. 241–244.

96. *Лущак Н.С.* Наращивание интеллектуального капитала для инновационной модернизации экономики Украины / Н. С. Лущак // Вестник Нац. ун-та «Львовская политехника». Проблемы экономики и управления. — 2012. — № 725. — С. 156–163.

97. *Ляско В. И.* Стратегическое планирование развития предприятия / В.И. Ляско. — М. : Экзамен, 2005. — 288 с.

98. *Лях В. В.* Фінська модель інформаційного суспільства: приклад для наслідування (передмова) / В. В. Лях, С. Л. Удовік // Кастельс М., Хіманен П. Інформаційне суспільство та держава добробуту. Фінська модель: пер. з англ. — К. : Ваклер, 2006. — С. 15–22.

99. *Мазур И. И.* Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М. : Омега-Л, 2009. — 664 с.

100. *Малиновський Ю. В.* Інформаційне забезпечення стратегічної діяльності / Ю. В. Малиновський, Л. А. Сенів, І. П. Холява, // Наук. вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.5. — С. 352–357.

101. *Мартин П.* Управление проектами : пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт. — СПб. : Питер, 2006. — 224 с.

102. *Мартиненко В. П.* Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посібник / В. П. Мартиненко. — К.: Центр навч. л-ри, — 2006. — 328 с.

103. *Мартиненко М. М.* Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатьєва. — К. : Каравела, 2006. — С. 145.

104. *Мельник Л. Г.* Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. — 288 с.

105. *Мельников О. Н.* Вектор интеллекта (Анализ отличий материального и духовного (интеллектуального) экономических продуктов) // Российское предпринимательство / О. Н. Мельников. — 2004. — № 7. — С. 73–77.

106. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1994. — 680 с.

107. *Миддлтон Дж.* Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж.Миддлтон. — М. : Олимп-Бизнес, 2006. — 272 с.

108. *Миколайчук Н. С.* Методичні підходи до діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості / Н. С. Миколайчук, А. Є. Глинська // Вісник екон. науки України. — 2007. — № 1. — С. 90–94.

109. *Минухин С. В.* Формирование информационного обеспечения системы управления бизнес-процессами предприятия / С. В. Минухин // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 10 (64). — С. 170–177.

110. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.

111. *Митрохіна О. О.* Механіз формування ресурсного забезпечення стратегії збалансованої системи показників підприємства / О. О. Митрохіна // Збірник наук. праць Таврійського держ. агротехнол. ун-ту (економічні науки) / за ред. М. Ф. Кропивка. — Мелітополь : Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2012. — № 4 (20). — С. 212–217.

112. *Міллер К.* Організаційні ризики післямодернізму / К. Міллер // Організація досліджень. — 2009. — С. 157–180.

113. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Підсумки роботи харчової промисловості за 2012 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://minagro.gov.ua/ministry?nid=4378

114. *Міщенко А. П.* Стратегічне управління : Підручник / А. П. Міщенко. — К. : ЦУЛ, 2004. — 336 с.

115. *Мостенська Т.* Стан і перспективи розвитку ринку продовольчих товарів в Україні / Т. Мостенська // Харчова і переробна промисловість : щоміс. наук.-вироб. журн. — 2009. — № 1. — С. 8–12.

116. *Ольве Н.-Г.* Оценка эффективности деятельности компании : Практическое руководство по использованию сбалансированой системы показателей : пер. с англ. / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. — 304 с.

117. *Надтока Т. Б.* Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Т. Б. Надтока // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. ; за заг. ред. О. В. Мартякової. — Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. — 744 с. — С. 564–569.

118. *Найт Ф.* Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. — М. : Дело, 2003. — 360 с.

119. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2001. — 227 с.

120. *Невілл Л.* Практикум зі стратегічного планування / Л. Невілл. — М. : Покоління, 2006. — 304 с.

121. *Нельсон Р.* Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. — М. : Финстатинформ, 2000. — 474 с.

122. *Ноговіцин О.* Промислова політика : ставлення до комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності / О. Ноговіцин, Є. Онисько // Економіка України. — 2005. — № 3. — С. 9–13.

123. *Ноздріна Л. В.* Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К. : Центр учбової л-ри, 2010. — 664 с.

124. *Орчаков О. А.* Теория организации : Учеб. пособие / О. А. Орчаков. — 2-е изд. — М. : МИЭМП, 2007. — 235 с.

125. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

126. Оценка стратегии предприятия // Экономико-правовой бизнес-центр «Астрея» [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://www.astre.ru/index.php?a=m&art=3

127. *Панченко В. П.* Социальная ответственность бизнеса как составляющая евроинтеграции Украины / В. П. Панченко // Междунар. экономика : интеграция науки и практики : сборник науч. трудов / [сост. А. А. Гавриш (отв. ред.) и др.]. — К. : НТУУ «КПИ», 2011 . — 220 с .

128. *Патюрель Р.* Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3. — С. 23.

129. *Пащенко О. П.* Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економічні науки. — 2011. — № 2. — Т. 2. — С. 99–103.

130. *Пезенти А.* Очерки политической экономии капитализма / А. Пезенти. — Т. 2. — М.: Прогресс, 1976. — 352 с.

131. *Петренко С. Н.* Контроллинг : учеб пособие / С. Н. Петренко. — К. : Ника-Центр: Эльга, 2004.

132. *Петров А. Н.* Стратегический менеджмент / А. Н. Петров. — СПб. : Питер, 2005. — 496 с.

133. *Пилипенко А. А.* Стратегічна інтеграція підприємств : теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку : монографія. — Х. : Інжек, 2008. — 408 с.

134. *Друкер П.* Классические работы по менеджменту / П. Друкер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 220.

135. *Плескач В. Л.* Електронна комерція : підручник / В. Л. Плескач, Т. Г. Затонацька. — К. : Знання, 2007. — С. 35–37.

136. *Плугіна Ю. А.* Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. — Х., 2011. — № 36. — С. 193–196.

137. *Побережний Р. О.* Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ». — Х., 2012. — № 13. — С. 90–100.

138. *Погорелов Ю. С.* Интервальная оценка развития предприятия с использованием показателя EVA / Ю. С. Погорелов, Е. А. Деева // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. — 2009. — № 4. — Т. 2. — С. 110–114.

139. *Погорелов Ю. С.* Модель оцінки розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Наук. вісник НЛТУ України. — 2010. — № 5. — С. 46–55.

140. *Погорєлов Ю. С.* Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорєлов // Теоретичні та прикладні питання економіки. — К., 2012. — Вип. 27. — Т. 1. — С. 30–34.

141. *Погорєлов Ю. С.* Розвиток підприємства : поняття та види / Ю. С. Погорєлов // Культура народов Причерноморья. — 2006. — № 88. — С. 75–81.

142. *Подсолонко О. А.* Менеджмент : теорія та практика / О. А. Подсолонко. — К. : ЦУЛ, 2003. — С. 257.

143. *Подчасова Т. П.* Віртуальні підприємства як сучасна форма організації виробництва / Т. П. Почасова // Зб. наук. пр. МННЦ ІТІС. — 2009. — Вип. 14. — С. 24–45.

144. *Полянська А. С.* Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. С. Полянська. — Режим доступу: http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf/81.pdf

145. *Пономаренко В. С.* Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Х. : ХДЕУ, 2002. — 640 с.

146. *Пономаренко В. С.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. — Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. — 328 с.

147. *Почепцов Г. Г.* Стратегия: инструментарий по управлению будущим / Г.Г. Почепцов. — 2-е изд., стер. — М. : Смарт Бук, 2009. — 377 с.

148. *Прийма Л. Р.* Розвиток підприємства: сутність поняття / Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Наук. вісник Нац. лісотехн. ун-ту України : зб. наук.-техн. пр. — Львів : РВВ НЛТУ України. — 2012. — Вип. 22.10. — 400 с. — С. 236–241.

149. *Раєвнєва О. В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнєва. — Х., 2006. — 496 с.

150. *Романов В. С.* Риски предприятия как составная часть рисков / А. В. Романов, А. В. Бутуханов // Моделирование и анализ безопасности, риска и качества в сложных системах : Труды Междунар. Науч. Школы МА БРК — 2008; СПб. : НПО «Омега», 2008. — С. 218–221.

151. *Рыхтикова Н. А.* Анализ и управление рисками организации : учеб. пособие для студ. вузов / Н. А. Рыхтикова. — М. : Форум: Инфра-М, 2008. — С. 128–129.

152. *Саенко Г. В.* Методика информационного обеспечения процесса устойчивого развития хозяйствующих систем в переходной экономике / Г. В. Саенко, И. А. Демидова // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 10 (52). — С. 189–198.

153. *Самуляк В. Ю.* Оцінювання рівня розвитку підприємств / В. Ю. Самуляк, Р. В. Фещур // Логістика : Вісник НУ «Львівська політехніка» — Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. — № 633. — С. 627–636.

154. *Самуляк В. Ю.* Система факторних оцінок рівня розвитку підприємств / В. Ю. Самуляк // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку : Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» — Львів, 2009. — № 657. — С. 83–94.

155. *Свэйм Р.* Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Р. Свэйм. — СПб. : ПИТЕР, 2011. — 416 с.

156. *Симченко Н. А*. Социально ориентированные системы управления: монография. / Н. А. Симченко. — К. : ООО «ДКС центр», 2010. — 340 с.

157. *Сімонова В. С.* Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В. С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5 (59). — С. 117–120.

158. *Смачило І. І.* Методи управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. — 2012. — № 2. — С. 115–120.

159. *Смолін І. В.* Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. — К. : КНТЕУ, 2004. — 344 с.

160. *Стародубская М.* Стратегия, милосердие, мода или PR? [Электронный ресурс] / М. Стародубская — Режим доступа : http://mm.com.ua/russian/articles/page/113.

161. *Старостіна А. О.* Ризик-менеджмент : теорія та практика : навч. посіб / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. — К. : ІВЦ «Видавництво “Політехніка”», 2004. — 200 с.

162. *Старостіна А.О.* Ризик-менеджмент : теорія та практика: навчальний посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. — 2-ге вид. перероб. і допов. — К. : Кондор, 2010. — 220 с.

163. *Супрун Н. А.* Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития / Н. А. Супрун // Экономика и прогнозирование. — 2009. — № 3. — С. 61–85.

164. *Сухорукова Т. В.* Экономическая устойчивость предприятия / Т. В. Сухорукова // Экономика Украины. — 2001. — № 5. — С. 48–52.

165. Сущность и критерии финансовой оценки стратегических альтернатив предприятия // Все о менеджменте, 2013. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.all-management.ru/mezhdunarodnyj-menedzhment/57-fin-ocenka-strategicheskih-alternativ

166. *Тарасов В. Б.* Предприятия XXI века: проблемы проектирования и управления / В. Б. Тарасов // Автоматизация проектирования. — 1998. — № 4. — С. 10.

167. *Тарасюк Г. М.* Основні тенденції та проблеми розвитку підприємств харчової промисловості Житомирської області в нових економічних умовах / Г. М. Тарасюк // Регіональна економіка. — 2008. — № 4. — С. 193–199.

168. *Тарасюк Г. М.* Управление проектами : учеб. пособие / Г. М. Тарасюк. — К. : Каравелла, 2012. — 320 с.

169. *Тимашова Л. А.* Интеллектуальная система поиска партнеров виртуальных предприятий / Л. А. Тимашова // Управляющие системы и машины. — 2006. — № 1. — С. 52–68.

170. *Тищенко О. М.* Стратегічне управління / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. — Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2009. — 280 с.

171. *Товб А. С.* Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Цинес. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 240 с.

172. *Бартон Томас.* Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний : пер. с англ. / Томас Бартон, Уильям Шенкир, Пол Уокер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2008. — 208 с.

173. *Томпсон А. А.* Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для анализу / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. — М. : Вильямс, 2007. — 928 с.

174. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]: по данным Украинского института информационных технологий в образовании (УИИЕО) при НТУУ «КПИ». Концепция устойчивого развития и определение социальной ответственности. — Режим доступа : http://moodle.udec.ntu-kpi.kiev.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=4402.

175. *Федоренко С. В.* Розробка інформаційного забезпечення та інформаційні потоки промислового підприємства / С. В. Федоренко, Д. О. Правоторов // Економіка та держава. — 2006. — № 11. — С. 33–34.

176. *Федулова І. В.* Основні проблеми розвитку харчової промисловості України в контексті забезпечення продовольчої безпеки / І. В. Федулова. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Fedulo va.pdf

177. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

178. *Хаве С.* Ключевые модели менеджмента : методы и приемы управления, способствующие процветанию вашего бизнеса / Стивен тен Хаве, Ваутер тен Хаве, Франс Стевенс и др. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007. — 232 с.

179. *Хангер Дж. Дэвид* Основы стратегического менеджмента / Дж. Дэвид Хангер, Томас Л. Уилен. — М. : Юнити-Дана, 2007. — 320 с.

180. *Харченко К. В.* Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии : учеб. пособие. — Белгород: Обл. типография, 2009. — С. 56–59.

181. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2003. — 608 с.

182. *Худокормов А. Г.* История экономических учений (современный этап) : учебник / А. Г. Худокормов ; под общ. ред. А. Г. Худокормова. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 720 с.

183. *Цыганов В.В.* Интеллектуальное предприятие : механизмы овладения капиталом и властью (теория и практика управления эволюцией предприятия) / В. В. Цыганов, В. А. Бородин, Г. Б. Шишкин. — М. : Университетская книга, 2004. — С. 24–26.

184. *Черных А. В.* Механізм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.05 / А. В. Черных. — Белгород: Белгородский гос. техн. ун-т, 2006. — 20 с.

185. *Черных Е. В.* Управление социальной ответственностью на больших предприятиях : автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.04 / Е. В. Черных ; НАН Украины, Ин-т экономики промышленности . — Донецк. 2012. — 24 с .

186. *Шаманська О. І.* Основні проблеми розвитку харчової промисловості України / О. І. Шаманська // Економіка сільського господарства. — К., 2010. — № 9. — С. 49.

187. *Шарко М.* Модель формирования национальной инновационной системы Украины / М. Шарко // Экономика Украины. — 2005. — № 8. — С. 25–30.

188. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

189. *Шубравська О.* Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень / О. Шубравська // Економіка України : політико-економічний журнал. — 2005. — № 1. — С. 36–42.

190. *Яковенко С. І.* Особливості інформаційного забезпечення та розвитку підприємств корпоративного типу в Україні / С. І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 10 (64). — С. 226–239.

191. *Яковлєв Ю. П.* Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлєв. — К. : Центр навч. л-ри, 2006. — 318 с.

192. *Boichenko K.* Management of strategic intents of enterprise by using the risk-navigator / K. Boichenko // «Social processes regulation in the context of economics, law and management»: Materials digest of the LIII International Research and Practice Conference and II stage of the Championship in economics, management and juridical sciences, (London, June 06-June 11, 2013) / International Academy of Science and Higher Education; Organizing Committee: T. Morgan (Chairman), B. Zhytnygor, S. Godvint, A. Tim, S. Serdechny, L. Streiker, H.Osad, I. Shellman, K. Odros, M. Stojkovic, P. Kishenevsky, H. Blagoev. — London: IASHE, 2013. — Pp. 65–67.

193. *Boichenko K.* Social responsibility in modern conditions of enterprise development / K. Boichenko // «The state, corporation of rights, economic interests and ways of their realization»: Peer-reviewed materials digest (collective monograph) published following the results of the Lxv International Research and Practice Conference and III stage of the

Championship in economics, management and juridical sciences, (London, October 10 — October 15, 2013) / International Academy of Science and Higher Education; Organizing Committee: T. Morgan (Chairman), B. Zhytnygor, S. Godvint, A. Tim, S. Serdechny, L. Streiker, H.Osad, I. Shellman, K. Odros, M. Stojkovic, P. Kishenevsky, H. Blagoev. — London: IASHE, 2013. — Pp. 49–53.

194. *Carroll G. R.* Organizational Ecology / G. R. Carroll // Annual Review of Sociology. — 1984. — № 10. — P. 71–93.

195. *Davidow W. H.* The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century / W. H. Davidow, M. S. Malone. — New York : Harper business, 1993.

196. *Davis J.* Sherman Kent's final thoughts on analysis Bpolicymaker relations / J. Davis // The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis. Occasional Papers, 2003. — Vol. 2. — No 3. — Pp. 43–44.

197. Department for Innovation, Universities and Skills, Innovation Nation, Presented to Parliament — United Kingdom — March, 2008 [Electronic resource] — Access mode: http://www.official-documents.gov.uk/document/cm75/7596/7596.pdf.

198. Federal Ministry of Education and Research of [Electronic resource] — Access mode: www.bmbf.de.

199. Green Paper EU «Promoting a European Framework for CSR « [Electronic resource]. — Access mode: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf.

200. *Hamel G.* (1989), Strategic intent / G. Hamel, C. K. Prahalad, Harvard Business Review. — Vol. 67. — No. 3. — Pp. 63–76.

201. *Hannan M. T.* Organizational Ecology / M. T. Hannan and J. Freeman. — Cambridge. MA: Harvard University Press, 1989. — 241 p.

202. *Phillips Joseph* (2003). PMP Project Management Professional Study Guide / Joseph Phillips. — McGraw-Hill Professional, 2003. — 354 p.

203. *Lewis R.* Ireland (2006) Project Management / R. Lewis. — McGraw-Hill Professional, 2006. — 110 p.

204. *Miller D.* Strategy, Structure, and Environment: Context Influence upon Some Bivariate Associations / D. Miller // Journal of Management Studies, 16 (October) 1979/ — Pp. 294–316.

205. OECD Strategic Response to the Financial and Economic Crisis. Contributions to the global effort [Electronic resource]. — Access mode: http://www.oecd.org/general/42061463.pdf

206. Ortynski Kazimierz, Orzechowski Krzystof. Materialy do studiowania ekonomiki ubezpieczen gospodarczych. — Radom: Wyzsza Szkola Inzynierska. — 1979. — 46 p.

207. Review of the National Innovation System [Electronic resource] — Access mode: www.innovation.gov.au.

208. *Ross S. A.* Compensation, Incentives, and the Duality of Risk Aversion and Riskiness / S. A. Ross // Journal of Finance. — Vol. 59. — 2004. — Pp. 207–225.

209. *Shvydanenko G.* Intellectual and innovative development content of enterprises/ G. Shvydanenko // «The state, corporation of rights, economic interests and ways of their realization»: Peer-reviewed materials digest (collective monograph) published following the results of the Lxv International Research and Practice Conference and III stage of the Championship in economics, management and juridical sciences, (London, October 10 — October 15, 2013) / International Academy of Science and Higher Education; Organizing Committee: T. Morgan (Chairman), B. Zhytnygor, S. Godvint, A. Tim, S. Serdechny, L. Streiker, H.Osad, I. Shellman, K. Odros, M. Stojkovic, P. Kishenevsky, H. Blagoev. — London: IASHE, 2013. — Pp. 53–56.

210. Shvydanenko G. Intellectualization of business planning process in the modern economic conditions / G. Shvydanenko // «Social processes regulation in the context of economics, law and management»: Materials digest of the LIII International Research and Practice Conference and II stage of the Championship in economics, management and juridical sciences, (London, June 06-June 11, 2013) / International Academy of Science and Higher Education; Organizing Committee: T. Morgan (Chairman), B. Zhytnygor, S. Godvint, A. Tim, S. Serdechny, L. Streiker, H.Osad, I. Shellman, K. Odros, M. Stojkovic, P. Kishenevsky, H. Blagoev. — London: IASHE, 2013. — PP. 69–73.

211. Skills for innovation — country strategies [Electronic resource] — Access mode: www.oecd.org.

212. *Slywotzky A.* Turning Strategic Risk into Growth Opportunities / A. Slywotzky // Harvard Business Review. — 2008. — Sep 15. — Pp. 78–88.

213. Sparklin Science [Electronic resource]. — Access mode: www.sparklingscience.at

Наукове видання

ШВИДАНЕКО Генефа Олександрівна
БОЙЧЕНКО Катерина Степанівна

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНІ НАМІРИ, РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Колективна монографія

Редактор *І. Савлук*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *І. Савлук*
Верстка *М. Матвійчук*

Підп. до друку 23.06.2015. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 13,48.
Обл.-вид. арк. 15,34. Наклад 300 пр. Зам. 14-4828.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво 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