

**Б.О. Язлюк, А.І. Гулей, О.О. Красноруцький,
Т.А. Власенко, А.М. Бутов**

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

Підручник

**Тернопіль
2021**

УДК 33 (075.8)

Рецензенти:

Малік Микола Йосипович, доктор економічних наук, професор, академік НААН України, завідувач відділу розвитку підприємництва і кооперації ННЦ «Інститут аграрної економіки»

Войт Сергій Миколайович, доктор економічних наук, Генеральний директор ДП «ВО ПМЗ імені О.М. Макарова»

Резнік Надія Петрівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім.проф. Й.С. Завадського, Національного університету біоресурсів і природокористування України.

*Затверджено до друку з присвоєнням грифу
"Затверджено Міністерством освіти і науки України"
Вченою радою Західноукраїнського національного
університету
як підручник для студентів економічних спеціальностей
вищих навчальних закладів
протокол № 3 від 25 листопада 2020 р.*

П-75 Прикладна економіка: Підручник / Б.О. Язлюк, А.І. Гулей, О.О. Красноруцький, Т.А. Власенко, А.М. Бутов. - Тернопіль: ЗУНУ, 2021. - 376 с.
ISBN 978-966-654-624-4

Розкрито актуальні проблеми прикладної економіки, які пов'язані з організацією діяльності суб'єктів господарювання, особливостями державного втручання в ринкову економіку, удосконаленням системи управління промисловою політикою, формуванням механізму забезпечення економічної безпеки тощо. З допомогою підручника майбутні фахівці отримають базову підготовку з питань організації підприємницької діяльності та зможуть навчитися приймати кваліфіковані управлінські рішення.

Для студентів, слухачів магістерських програм економічних вузів. Підручник буде також корисним бізнесменам, фінансовим аналітикам, менеджерам підприємств та інших суб'єктів господарювання.

УДК 33 (075.8)

ISBN 978-966-654-624-4

Язлюк Б.О. та ін., 2021

ЗМІСТ

Передмова	6
Розділ 1. Фінансова стабільність і розвиток підприємств	
1.1. Теоретичні аспекти фінансової стабільності підприємств	8
1.2. Діагностика фінансової стабільності підприємств	13
1.3. Сучасні концепції розвитку підприємств	19
Розділ 2. Науково-теоретичні засади організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу	
2.1. Науково-теоретичні засади ефективності менеджменту персоналу.....	30
2.2. Теоретичні засади оцінювання ефективності менеджменту персоналу.....	45
2.3. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.....	59
Розділ 3. Проблеми антикризового менеджменту та запобігання банкрутству підприємства. Проблеми заміни основного капіталу	
3.1. Концептуальні засади антикризового управління підприємством	74
3.2. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств	80
3.3. Проблеми формування системи управління основним капіталом на підприємстві	85
Розділ 4. Проблеми розвитку малого підприємництва	
4.1. Економічна суть і роль малого підприємництва	92
4.2. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва	97
Розділ 5. Сучасні технології управління змінами на підприємстві	
5.1. Сутність стратегічних змін в діяльності підприємстві.....	103
5.2. Проектний підхід до організації здійснення змін на підприємстві.....	115
Розділ 6. Стратегія фірми в сучасних умовах господарювання	
6.1. Фінансова стратегія фірми в сучасних умовах господарювання	128
6.2. Особливості інноваційної стратегії підприємства	131
6.3. Інвестиційна стратегія підприємства	137
Розділ 7. Інноваційна та інвестиційна підприємницька діяльність	
7.1. Суть і структура інноваційної діяльності	145
7.2. Організаційні основи розвитку інноваційного підприємництва	155

7.3. Організаційно-економічні особливості розвитку інноваційного бізнесу	156
7.4. Напрями підтримки інноваційного підприємництва	158
7.5. Суть і структура інвестиційної діяльності	159
7.6. Методи оцінки ефективності інвестицій	161

Розділ 8. Державне втручання в ринкову економіку

8.1. Функціонування ринку	170
8.2. Функція держави в умовах регульованої ринкової економіки	171
8.3. Основи державного регулювання економіки	172
8.4. Регулювання економіки	175
8.5. Світовий досвід макроекономічного регулювання економіки	179
8.6. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.....	181

Розділ 9. Стратегічне управління проектами та державними програмами

9.1. Загальна характеристика стратегічного управління проектами та програмами	187
9.2. Стратегія організації	190
9.3. Конкурентні стратегії.....	196

Розділ 10. Стратегічне планування національної економіки

10.1. Суть стратегічного планування.....	203
10.2. Моделі стратегічного планування.....	205
10.3. Суть соціально-економічної стратегії країни.....	205
10.4. Проблеми економічного зростання в Україні.....	209

Розділ 11. Формування регіональних цільових та соціально-економічних програм

11.1. Основи формування регіональних цільових програм.....	216
11.2. Удосконалення регіональних цільових програм	221
11.3. Формування державних програм соціально-економічного розвитку.....	228

Розділ 12. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці

12.1. Сутність загроз	234
12.2. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці.....	235
12.3. Індикатори економічної безпеки.....	237

Розділ 13. Корупція та тіньова економіка: загрози економічній безпеці

13.1. Сутність і структура тіньової економіки	242
13.2. Корупція в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування	247

13.3. Особливості тінізації економіки України.....	249
Розділ 14. Формування механізму забезпечення економічної безпеки	
14.1. Теоретичні та практичні аспекти економічної безпеки.....	258
14.2. Складові елементи економічної безпеки.....	260
14.3. Загрози економічній безпеці.....	262
14.4. Тіньова економіка та її чинники.....	263
14.5. Нелегальний відплив капіталу.....	266
14.6. Гарантування економічної безпеки.....	269
Розділ 15. Промислова політика в Україні: цілі та пріоритети	
15.1. Сутність, цілі та процес формування промислової політики України	276
15.2. Удосконалення системи управління промисловою політикою України.....	283
15.3. Трансформація моделі промислової політики.....	291
Розділ 16. Міжнародний досвід реалізації промислової політики	
16.1. Світовий досвід реалізації промислової політики.....	300
16.2. Досвід реалізації кластерної політики у країнах східної Європи.....	305
16.3. Особливості формування державної регіональної промислової політики у розвинутих країнах світу	308
Зразок розв'язку задач.....	323
Питання для самостійної роботи студентів з курсу «Прикладна економіка» (заочно-дистанційна форма навчання)	324
Орієнтований перелік варіантів контрольних робіт (заочно-дистанційна форма навчання)	326
Література.....	340

ПЕРЕДМОВА

В умовах трансформації економіки України, появи нових форм господарювання, поширення глобальних тенденцій на національні господарства виникає потреба в постійному оновленні економічних знань, науковому обґрунтуванні моделей, тенденцій і закономірностей економічного розвитку. Без глибокого вивчення та розуміння основ прикладної економіки досягти такої мети неможливо.

Автори посібника пропонують студентам опанувати системні положення сучасної економічної науки на рівні мікро- та макроекономіки, а також світового господарства. Особливо важливим є наукове осмислення виробничих можливостей суспільства та окремих суб'єктів. Виняткова увага в підручнику звертається на актуальні проблеми прикладної економіки, пов'язані з організацією діяльності суб'єктів господарювання, особливостями державного втручання в ринкову економіку, формуванням механізму захисту економічної безпеки, удосконаленням системи управління промисловою політикою тощо. Зазначимо також, що чільне місце в роботі відведено питанням правового регулювання нових економічних явищ і процесів в умовах формування ринкових відносин.

Структура посібника, послідовність і взаємозв'язок його розділів та параграфів спрямовані на реалізацію мети авторського колективу – сприяти підготовці нової генерації економістів, здатних розв'язувати складні господарські проблеми сучасності. За допомогою посібника майбутні фахівці отримають базову підготовку з питань організації підприємницької діяльності та зможуть навчитись кваліфіковано вирішувати управлінські задачі.

Сподіваємося, що студенти замисляться над необхідністю соціалізації економіки, проблемами економічного зростання в Україні. Економіка, яка зростає без поліпшення добробуту населення та суб'єктів господарювання, не має майбутнього в умовах конкуренції та економічної глобалізації. Новою у зв'язку з цим має бути й роль держави в ринковій економіці. Підвищується значення її соціальної політики, спрямованої на формування соціальної бази ринкових реформ.

При написанні навчального посібника автори використали наукові досягнення представників різних економічних напрямів, досвід викладання економічних навчальних дисциплін в Тернопільському національному економічному університеті. Матеріал адаптовано до нових навчальних програм економічних вищих навчальних закладів.

Усвідомлюючи, що кардинальні зміни, які відбуваються в житті

країни, потребуватимуть подальшої розробки викладу курсу «Прикладна економіка», автори будуть вдячні за слушні побажання і рекомендації.

Мета курсу – забезпечення здобуття студентами компетентностей у сфері прикладної економіки щодо розв’язання актуальних проблем, які потребують оновлення, та інтеграції знань в умовах сучасного ринку з урахуванням перспектив розвитку національної економіки.

Завданнями курсу є:

- орієнтуватися в нововведеннях, які відбуваються в сучасному ринковому середовищі;
- застосовувати прогресивні методи прогнозування, планування та контролю за переміщенням основного капіталу на конкурентоспроможній основі;
- аналізувати вихідні дані, які впливають на реалізацію проектів і державних програм;
- самостійно розв’язувати задачі та вирішувати економічні проблеми, які пов’язані зі стратегічним плануванням національної економіки, напрямками підтримки інноваційного підприємництва та основними принципами формування державних програм соціально-економічного розвитку;
- оптимально вирішувати управлінські задачі щодо вибору стратегій розвитку підприємництва.

РОЗДІЛ 1. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

В умовах нестабільності функціонування економічної системи України фінансові аспекти діяльності підприємства були і зостаються визначальними питаннями їх функціонування. Але особливої актуальності в умовах економічної системи кризового періоду набувають ті, які пов'язані із забезпеченням виживання підприємств, основною передумовою якого є стабілізація фінансового стану з метою створення можливостей для поступового впевненого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

1.1. Теоретичні аспекти фінансової стабільності підприємств

Ринкові умови господарювання та проблеми фінансового забезпечення діяльності підприємств обумовлюють необхідність зміни фінансово-економічної політики та кваліфікованої оцінки фінансового стану з метою виживання їх в умовах кризи і подальшого економічного зростання. Запорукою виживання підприємств є фінансова стабільність.

Фінансова стабільність – це комплексна категорія, яка характеризує стан, структуру та напрями використання фінансових ресурсів підприємства, здатність його виконувати свої зобов'язання, а також ступінь захищеності капіталу від фінансових ризиків та можливість забезпечувати розширення діяльності без збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Як економічне явище, фінансова стабільність є органічним процесом чіткої взаємодії внутрішніх механізмів фінансової стабільності підприємства – оперативного, тактичного та стратегічного з метою його виведення з кризового стану або забезпечення економічного зростання. Як економічна категорія, фінансова стабільність – це сукупність економічних відносин, які забезпечують умови збереження підприємством абсолютної або нормальної фінансової стійкості при контрольованій фінансовій рівновазі та водночас спроможність до стійкого економічного зростання при врахуванні найбільш вагомих зовнішніх чинників.

Отже, фінансова стабільність – це спроможність підприємства досягати стану фінансової рівноваги при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості та зберігати цей стан у довгостроковій перспективі при ефективному управлінні фінансами.

Фінансова стабільність у науковій літературі розглядається за кількома підходами. За першим підходом, фінансову стабільність

розуміють як здатність фінансової системи ефективно виконувати свої фінансові функції у довгостроковому періоді та в умовах невизначеності.

В.В. Козюк пропонує наступне визначення: «Під глобальною фінансовою стабільністю розуміємо такий розвиток фінансового сектору, який би сприяв довгостроковому зростанню глобальної економіки в цілому, забезпечив безперешкодне фінансування дефіцитів платіжних балансів із приватних джерел ..., створив рамкові умови для запобігання кризовим ситуаціям у фінансово-банківській і валютно-курсовій сферах ...».

На думку Ц.Г. Огонь, «...Досягнення збалансованості потреби і пропозиції на державні фінансові ресурси в процесі формування і виконання зобов'язань слугуватиме гарантією фінансової стабільності держави».

А. Бахолдіна вважає, що збереження грошової стабільності забезпечує необхідні умови для досягнення фінансової стабільності, оскільки незмінність цінних пропорцій і збалансування макроекономічних параметрів є важливими чинниками для стабільності економіки.

Більш комплексне визначення фінансової стабільності пропонує Г. Шиназі, який вважає, що система є стабільною у разі виконання нею трьох функцій:

- фінансова система сприяє ефективному міжчасовому розподілу та перерозподілу ресурсів;
- фінансові ризики на перспективу оцінюються з великою точністю, а також підвладні керуванню;
- стан фінансової системи дозволяє постійно абсорбувати фінансові та реальні економічні несподівані події та шоки.

Т. Падо-Шіопа розглядає фінансову стабільність як комплексне поняття, як «стан, за якого фінансова система спроможна витримувати порушення, при цьому не допускаючи кумулятивних процесів, які зможуть завдати шкоду заощадженням для інвестування й обробки платежів в економіці». На нашу думку, таке визначення є неточним та неконкретним.

П.В. Каллаур акцентує увагу на тому, що фінансова стабільність виступає характеристикою системи, що дозволяє їй довгостроково функціонувати, не змінюючи свою структуру та зберігаючи рівновагу. Він пропонує до складу «фінансової стабільності» залучати стабільність банків і небанківських фінансових посередників, фінансових ринків і платіжної інфраструктури, тобто всієї фінансової системи країни.

Більш комплексне визначення фінансової стабільності належить М. Футу, який посилається як на загальний стан фінансової системи, так і на опосередковані чинники, як-от довіра до фінансових інститутів. На думку М. Фути, фінансова стабільність – це стан, при якому:

- існує монетарна стабільність;
- близький до природного рівень зайнятості населення;
- довіра до діяльності більшості фінансових інститутів та ринків.

Г. Херреро та Н. Симон також пов'язують фінансову стабільність із безпосереднім функціонування банківської системи, а саме - із виникненням банківських криз та слабкою зміною ціни активів.

Е. Крокет вважає, що фінансова нестабільність – це ситуація, в якій функціонування економіки погіршується під впливом коливань цін на фінансові активи або неспроможністю фінансових інститутів виконувати свої обов'язки, а фінансову стабільність він визначає як відсутність такої ситуації.

Складовими елементами фінансової стабільності є:

- фінансова рівновага підприємства;
- ресурсна стійкість;
- потенційна стійкість;
- фінансова стійкість.

Охарактеризуємо всі вищеперераховані елементи. Основними із цих складових фінансової стабільності є фінансова рівновага та фінансова стійкість.

Фінансова рівновага підприємства – це відповідність обсягів формування та використання власних фінансових ресурсів. Така фінансова рівновага досягається оптимізацією співвідношення між часткою коштів, що капіталізуються, і тією їх часткою, що спрямовується на споживання, а також узгодженням джерел формування та напрямів використання власних фінансових ресурсів, встановленням оптимального співвідношення між внутрішніми та зовнішніми джерелами формування власних фінансових ресурсів. Досягнення фінансової рівноваги залежить від ефективності облікової політики підприємства, амортизаційної, дивідендної, емісійної політики тощо.

Наступним елементом фінансової стабільності є ресурсна стійкість, тобто оптимальна структура трудових і матеріальних ресурсів підприємства. Вона сприяє економії витрат через скорочення потреб у фінансових ресурсах на їх фінансування, а отже, призводить до зростання прибутковості підприємства. Постійне збільшення прибутку дає змогу підприємству забезпечити необхідною мірою

формування власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел, що сприяє досягненню фінансової рівноваги та фінансовій стабілізації стану підприємства.

У структурі фінансової стабільності також виокремлюють потенційну стійкість, що є можливістю підприємства щодо нарощування обсягів діяльності та його спроможність вийти на новий рівень фінансової рівноваги. Виконання такого завдання потребує прискорення темпів економічного розвитку підприємства на основі коригування окремих параметрів фінансової стратегії. Головною її метою має бути забезпечення високих темпів стійкого економічного зростання підприємства, а саме таких, які б не порушували його фінансової рівноваги.

Не менш вагомою складовою фінансової стабільності є фінансова стійкість. Вона характеризує такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення. Фінансова стійкість - один із головних чинників, який впливає на досягнення підприємством фінансової рівноваги та фінансової стабільності.

Під фінансовою стабільністю потрібно розуміти можливість підприємства до збереження ним абсолютної або нормальної фінансової стійкості при контрольованій фінансовій рівновазі та одночасно здатність до стійкого економічного зростання при врахуванні найбільш значущих зовнішніх факторів.

Нині відсутня науково-обґрунтована концепція забезпечення стабілізації фінансового стану підприємства. До складових цієї концепції слід віднести:

- по-перше, обґрунтування принципів досягнення фінансової стабільності;
- по-друге, обґрунтування умов досягнення фінансово стійкого стану підприємства;
- по-третє, визначення факторів впливу та порядку їх врахування при формуванні стратегії фінансової стабілізації та сталого зростання підприємства.

З погляду викладених позицій під стратегією стабілізації фінансового стану підприємства розуміється економічний механізм, який здатен на основі дотримання принципів фінансової рівноваги, певного рівня фінансової стійкості та забезпечення можливостей до стійкого фінансового зростання нейтралізувати негативний вплив чинників зовнішнього середовища, мобілізувати наявні внутрішні ресурси підприємства з метою забезпечення ефективного фінансового

розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Наявність системи основних принципів забезпечення стабільності фінансового стану дозволила обґрунтувати узагальнену модель стратегії стабілізації фінансового стану підприємства. Основними етапами розробки цієї стратегії є:

1. Організація обліку та створення необхідної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

2. Проведення ретроспективної оцінки чинної стратегії досягнення фінансової стабільності на підприємстві.

3. Визначення основних фінансових проблем та стратегічної мети діяльності підприємства.

4. Організація моніторингу впливу факторів зовнішнього середовища на прогнозний рівень фінансової стійкості та фінансової рівноваги.

5. Організація розробки альтернативних прогнозних варіантів забезпечення фінансової стабільності діяльності підприємства.

6. Розробка системи критеріїв оптимізації стратегії досягнення фінансової стабільності з урахуванням стратегічної мети діяльності підприємства.

7. Оцінка прогнозних варіантів та вибір найбільш оптимального з них.

8. Упровадження системи заходів щодо реалізації прийнятого варіанту стратегії та організація контролю її виконання.

Досить цікавим виглядає детальне дослідження змісту такого етапу, як організація розробки альтернативних прогнозних варіантів забезпечення фінансової стабільності діяльності підприємства. При цьому доцільність застосування методу побудови імітаційних моделей розвитку підприємства безперечна. Цей метод передбачає розробку оптимістичного, реалістичного та песимістичного прогнозів діяльності. Розробка кожного з прогнозів може вестися по декількох варіантах, які мають порівнюватися між собою з метою вибору найоптимальнішого варіанту розвитку підприємства у конкретних специфічних умовах його функціонування.

Таким чином, фінансова стабільність є найважливішою характеристикою фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо воно фінансово стійке, то має перевагу перед іншими того ж профілю із залучень інвестицій, в отриманні кредитів, у виборі постачальників і в підборі кваліфікованих кадрів. Сучасна нестабільна ситуація в економіці України зумовлює необхідність використання та пошуку нових напрямів забезпечення фінансової стабільності.

1.2. Діагностика фінансової стабільності підприємств

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства як бізнес-процесу є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно зможе «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, що вища його стабільність, то більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами. Це сприяє зміцненню його іміджу («good will») - головної складової нематеріальних активів господарюючого суб'єкта.

Фінансова стабільність підприємства – це його надійно гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку.

У ході економічної діагностики фінансової стабільності дають якісну й кількісну її оцінку. Якісна оцінка – це фіксування фінансової стабільності або фінансової нестійкості аналізованого підприємства. Кількісна – це більш широке поняття.

Економічна література містить широкий спектр визначень поняття «фінансова стабільність». Очевидно, що в ході економічної діагностики необхідно не тільки розраховувати й оцінювати точку беззбитковості для аналізованого підприємства, але й точку фінансової рівноваги. Це дозволить діагностувати, по-перше, перевищення припустимого рівня позикових коштів, по-друге, нераціональне використання власних оборотних коштів.

До основних факторів, які визначають фінансову стабільність підприємства, належить фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів (насамперед – необоротних активів і запасів). Тому з метою оцінки фінансової стабільності необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрямки їх вкладень.

Не існує єдиних принципів фінансування окремих видів активів, які однозначно забезпечують високу ефективність діяльності підприємства. Кожній політиці фінансування активів відповідає власний рівень ефективності використання капіталу й фінансової стабільності.

Можна виокремити чотири види загальної політики фінансування активів:

1) консервативна політика, при якій всі необоротні активи й частина оборотних коштів фінансуються із власних джерел;

2) помірна політика, при якій необоротні активи й частина оборотних коштів фінансуються за рахунок власного капіталу й довгострокових позикових коштів;

3) агресивна політика, при якій необоротні активи фінансуються за рахунок власного капіталу й довгострокових позикових коштів, а оборотні кошти - за рахунок короткострокових позикових коштів;

4) надагресивна політика, при якій частина необоротних активів фінансується за рахунок короткострокових позикових коштів.

Одним з напрямків діагностики фінансової стабільності підприємства є зіставлення строків залучення джерел фінансових ресурсів і строків їхнього вкладення в реальні або фінансові активи. При цьому строки залучення капіталу повинні бути не менші строків його вкладення в активи (цей принцип називається принципом конгруентності). Відповідно до так званого «золотого правила фінансування» стан підприємства вважається стійким, якщо всі необоротні активи й частина оборотних активів забезпечені власним капіталом. Існує також «модифіковане золоте фінансове правило», що припускає використання довгострокових зобов'язань для фінансування необоротних активів, при цьому загальна сума власного капіталу й довгострокових зобов'язань повинна перевищувати вартість необоротних активів.

Таким чином, для забезпечення фінансової стабільності підприємства його необоротні активи й частина оборотних активів повинні бути сформовані за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів, що, з одного боку, дозволить звести до мінімуму ризик втратити життєво важливе для підприємства майно, а з іншого боку - забезпечити гнучкість у використанні довгострокових джерел коштів. Необхідно зазначити, що в сучасних умовах українські підприємства довгострокових зобов'язань, як правило, не мають, або ж їхня частка вкрай незначна, тому єдиною політикою фінансування, що дозволяє забезпечити високий рівень фінансової стабільності, є консервативна.

Для оцінки рівня фінансової стабільності з погляду забезпеченості необоротних активів економічно обґрунтованими джерелами фінансування використовується система абсолютних і відносних показників.

До абсолютних показників належить сума власних оборотних коштів і робочого (оборотного) капіталу.

Величина власних оборотних коштів (ВОК) розраховується як різниця між сумою власного капіталу й вартістю необоротних активів і показує частину власного капіталу, що спрямована на формування

оборотних активів.

Сума робочого (оборотного) капіталу розраховується як різниця між сумою власного капіталу й довгострокових зобов'язань і вартістю необоротних активів (інший спосіб – як сума ВОК і довгострокових зобов'язань) і показує суму довгострокових джерел, спрямованих на фінансування оборотних активів.

Важливою характеристикою фінансової стабільності є політика фінансування матеріальних оборотних коштів (запасів).

До «нормальних джерел формування запасів» (ДФЗ) належать: власні оборотні кошти, банківські кредити й позики (довгострокові й короткострокові), кредиторська заборгованість за товарні операції. Залежно від співвідношення вартості запасів, суми власних оборотних коштів й ДФЗ, можна виокремити наступні типи поточної фінансової стабільності підприємства:

1) абсолютна фінансова стабільність:

$$З < \text{ВОК} \quad (1.1)$$

Ситуація абсолютної фінансової стабільності не є оптимальною, оскільки в цьому випадку керівництво підприємства не вміє, не бажає або не має можливості використати зовнішні джерела коштів для фінансування основної діяльності.

2) нормальна фінансова стабільність:

$$\text{ВОК} < З < \text{ДФЗ} \quad (1.2)$$

Наведене співвідношення відповідає становищу, коли підприємство використовує для покриття запасів різні «нормальні» джерела коштів - власні й запозичені. Нормальний тип фінансової стабільності є найбільш бажаним для підприємства.

3) нестійке фінансове становище:

$$З > \text{ДФЗ} \quad (1.3)$$

Таке співвідношення відповідає становищу, коли підприємство для покриття частини своїх запасів змушено залучати додаткові джерела коштів, що не є у загальному змісті «нормальними», тобто обґрунтованими. За такими джерелами можна розглядати внутрішню кредиторську заборгованість (розрахунки з бюджетом, по оплаті праці, по страхуванню й ін.) та інші пасиви.

4) критичне фінансове становище характеризується ситуацією, коли на додаток до попередньої нерівності підприємство має кредити й позики, не погашені в строк, а також задоволену кредиторську й дебіторську заборгованість. Така ситуація означає, що підприємство не може вчасно розплатитися зі своїми кредиторами, а отже, існує висока ймовірність банкрутства.

В економічній літературі розглядається й інший підхід до оцінки

джерел фінансування запасів, відповідно до якого до складу нормальних джерел формування запасів не належить кредиторська заборгованість за товарними операціями. Однак такий підхід вважаємо неправильним, оскільки товарний кредит постачальників за визначенням є економічно обґрунтованим джерелом фінансування запасів.

Ефективність діяльності підприємства залежить не тільки від обсягу й складу його активів, але й від фінансової структури інвестованого в них капіталу. Фінансова структура капіталу впливає на рівень рентабельності активів і власного капіталу, рівень фінансової стабільності й фінансових ризиків.

При формуванні структури капіталу виникає суперечність між фінансовою стабільністю й фінансовою рентабельністю підприємства. Підприємство, яке використовує тільки власні кошти, має найвищу фінансову стабільність, але обмежує можливості свого розвитку. Підприємство, яке використовує позиковий капітал, має більш високий потенціал свого розвитку, однак із зростанням частки позикового капіталу його фінансова стабільність знижується.

До основних факторів, які впливають на політику формування фінансової структури капіталу, належать:

- 1) стан національної економіки;
- 2) стабільність позицій підприємства на ринку;
- 3) структура активів підприємства;
- 4) рівень рентабельності активів;
- 5) ставлення позикодавців до підприємства й кон'юнктура фінансового ринку.

В умовах економічної нестабільності підприємства віддають перевагу фінансуванню своєї діяльності переважно за рахунок власних коштів. З іншого боку, в умовах стабільної економіки провідні підприємства віддають перевагу здійснюванню більш агресивної фінансової політики, тобто інтенсивніше залучають позиковий капітал.

Стабільність ринкових позицій підприємства впливає на обсяг і регулярність грошових надходжень від реалізації продукції, а відповідно, на рівень платоспроможності й кредитоспроможності підприємства.

Вплив структури активів полягає в необхідності дотримання принципу конгруентності. Так висока частка необоротних активів вимагає від підприємства підтримки значної питомої ваги власного капіталу й довгострокових джерел фінансування загалом. При цьому наявність довгострокових кредитів дозволяє знизити частку власного капіталу.

Вплив рівня рентабельності активів обумовлений існуванням ефекту фінансового важеля. Якщо рівень економічної рентабельності вищий за витрати на залучення позикового капіталу (середньої розрахункової ставки відсотка по кредитах), підприємству вигідна більш висока частка позикового капіталу, що дозволить одержати приріст рентабельності власного капіталу.

Відношення позикодавців до підприємства й кон'юнктура фінансового ринку визначає можливість залучення й доступність кредитних ресурсів для підприємства.

Оцінка структури капіталу зводиться насамперед до аналізу співвідношення позикового й власного капіталу. Необхідно зазначити, що єдиної думки про оптимальне співвідношення позикових і власних коштів немає. Уважається: що вища питома вага власного капіталу, то стійкіше й більш незалежне від зовнішніх кредиторів підприємство. У зв'язку із цим загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власного капіталу, тобто питома вага власного капіталу повинна бути не нижче 50 %, однак цей рівень має орієнтовний і рекомендаційний характер.

В умовах українських промислових підприємств частка власного капіталу повинна бути досить високою, що характеризується низкою причин. По-перше, вони практично не мають довгострокових кредитів, що пояснюється нестабільністю національної економіки, а також низьким рівнем кредитоспроможності господарюючих суб'єктів. Тому єдиним економічно обґрунтованим джерелом фінансування необоротних активів, які мають значну питому вагу в структурі балансу, є власний капітал. Крім зазначених причин, низька питома вага кредитів пояснюється низьким рівнем економічної рентабельності підприємств: використання кредитів у таких умовах призведе до негативного ефекту фінансового важеля, тому що фінансовий результат від використання позикового капіталу (кредитів) не покриває видатки з їхнього обслуговування (відсотки за кредит).

У результаті основним джерелом позикових коштів виступає кредиторська заборгованість (зовнішня й внутрішня). Тобто структура зобов'язань є нестабільною й необхідно виконувати постійну оперативну роботу, спрямовану на контроль за станом кредиторської заборгованості, своєчасністю її погашення й залучення в оборот інших короткострокових позикових джерел.

Для кількісної оцінки структури капіталу використовується система відносних показників:

- 1) коефіцієнт автономії;
- 2) коефіцієнт концентрації позикового капіталу;

- 3) коефіцієнт фінансової залежності;
- 4) коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів;
- 5) коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;
- 6) коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел.

Їх можна поділити на дві групи: коефіцієнти, які характеризують загальну структуру капіталу, й коефіцієнти, які характеризують структуру довгострокових джерел фінансових ресурсів.

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовно оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Однак у ході оцінки цього коефіцієнта необхідно брати до уваги галузеву приналежність підприємства (наприклад, машинобудівні підприємства повинні мати більш високе значення коефіцієнта автономії, ніж підприємства торгівлі, що пояснюється більш високою питомою вагою необоротних активів у структурі балансу), наявність довгострокових позикових коштів й інші розглянуті вище фактори.

Взаємодоповнювальним показником є коефіцієнт концентрації позикового капіталу, що є часткою позикових коштів у валюті балансу.

Показником, зворотним коефіцієнту автономії, є коефіцієнт фінансової залежності. Зростання цього показника означає збільшення частки позикового капіталу й втрату фінансової незалежності.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів також характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Розраховується, як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу. Максимально припустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових і власних коштів).

Для оцінки структури довгострокових джерел фінансових ресурсів можна використати два взаємодоповнювальні показники: коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів і коефіцієнт фінансової незалежності.

Зростання коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів, з одного боку, означає посилення залежності підприємства від кредиторів у довгостроковій перспективі, з іншого, якщо зростання цього показника супроводжується збільшенням частки довгострокових зобов'язань у загальній сумі позикового капіталу, така ситуація є позитивною, тому що формується більш стабільна

структура позикового капіталу.

Таким чином, для комплексної оцінки фінансової стабільності підприємства необхідно виконати аналіз забезпеченості власними оборотними коштами, робочим капіталом, нормальними джерелами формування запасів і проаналізувати структуру капіталу за допомогою коефіцієнта автономії або одного з аналогічних йому показників.

1.3. Сучасні концепції розвитку підприємств

Процес ефективного функціонування економіки виступає головним елементом розвитку будь-якого суспільства як на макрорівні (на рівні держави, великих промислових регіонів), так і на мікрорівні (рівні підприємств, промислових комплексів).

Розуміння проблем і перспектив економічного розвитку мають важливе значення для України, її промислового сектора, тому що можуть бути основою для наукового відновлення стратегічних напрямів трансформації окремих промислових підприємств і оцінки ефективності дійсних і майбутніх досягнень.

Успішна реалізація накопичених позитивних змін на рівні підприємств припускає розробку і впровадження в практичну повсякденну економічну діяльність механізмів управління ефективним розвитком, теоретичні основи яких пов'язані з теоріями економічного зростання, що, хоча і є теоріями макрорівня, все-таки дозволяють визначити економічні передумови для ефективного розвитку промислових підприємств, що складають основу кожної розвинутої економічної системи.

Особливості і стимули економічного розвитку знаходяться завжди в колі найбільш актуальних проблем і виступають об'єктом вивчення ще з часів становлення класичної економічної думки.

Теорія економічного зростання, яка сформувалася як методологія науково-теоретичних досліджень і практичного втілення в реальну економічну діяльність, вивчає економічні, політичні і культурні умови, необхідні для здійснення структурної та інституціональної трансформації держави, з метою найбільш ефективного поширення результатів прогресу на якомога більше число підприємств і широкі верстви населення.

У наукових дослідженнях з питань економічного зростання для аналізу стану економіки і тенденцій її розвитку найбільш часто використовуються неокласичні підходи, відповідно до яких учені-економісти свою увагу звертають як на проблеми довгострокового характеру, так і короткострокові економічні задачі.

У науковій літературі з питань вивчення проблем економічного

розвитку визначають такі основні напрями аналізу:

- модель лінійних стадій зростання;
- теорії структурних перетворень;
- теорія зовнішньої залежності;
- неокласична теорія (приватизація і вільні ринки);
- концепція ендогенного зростання або так звана нова теорія економічного зростання.

Аналіз кожного з названих напрямів вимагає більш докладного розгляду цих альтернативних підходів для обґрунтування напрямів управління ефективним розвитком і вибору науково обґрунтованих механізмів їхньої реалізації на рівні підприємства.

Найбільш відомим представником теорії стадій економічного росту вважається американський економіст і історик Уолт У. Ростоу. Економічний устрій будь-якого суспільства може бути охарактеризований за допомогою одного з п'яти понять:

- 1) традиційне суспільство;
- 2) дозрівання передумов для ривка;
- 3) ривок до самопідтримуваного зростання;
- 4) перехід до технологічної зрілості;
- 5) ера масового споживання.

Ці стадії мають не тільки описовий характер і слугують не тільки способом узагальнення процесу розвитку в сучасному суспільстві. Вони мають свою внутрішню логіку і послідовність і є, нарешті, теорією економічного зростання.

Відповідно до його теорії вихід зі стану слабкорозвиненості може бути описаний серією кроків або стадій, через які повинна пройти будь-яка країна. Цей висновок був отриманий як результат вивчення економічної історії розвинутих країн, що пройшли через стадію ривка до самопідтримуваного зростання. Що ж стосується інших країн, у тому числі й України, то вони знаходяться на стадіях або традиційного суспільства, або дозрівання передумов для ривка. Перейти ж до ривка вони можуть тільки при виконанні визначених умов. Одна з головних - мобілізація внутрішніх й іноземних інвестицій з метою прискорення економічного зростання.

Інші підходи до пояснення особливостей економічного зростання використовуються в теоретичних й емпіричних моделях структурних перетворень і парадигми зовнішньої залежності, підходів прямо протилежних теорії його стадій.

Теорія структурних перетворень акцентує увагу на механізмі перетворення економіки країни в господарство з більш розвинутою галузевою структурою. Для аналізу тут використовуються

неокласичні поняття ціни і розподілу ресурсів, а також сучасні економетричні методи. Широко відомими прикладами підходу структуралістів до розвитку є двосекторна модель праценадлишкової економіки Артура Льюїса та емпіричний аналіз форм розвитку Холліса Ченері.

Однією з найвідоміших теоретичних моделей розвитку, у центрі уваги якої знаходиться структурна трансформація натуральної споживчої економіки, є модель Артура Льюїса, лауреата Нобелівської премії, створена ним у середині 1950-х рр., а пізніше розширена і формалізована Джоном Фаєм і Густавом Рейнісом у 60-і та на початку 70-х рр. Двосекторна модель Льюїса вирізняється простотою й відбиває історичний досвід розвитку західних країн загалом.

У моделі Льюїса слабкорозвинена економіка складається з двох секторів. Це традиційний сектор, з натуральним сільським господарством, схованим перенаселенням і «нульовою» граничною продуктивністю праці. Цей підхід дозволив Льюїсу ввести поняття про надлишкову робочу силу в цьому секторі, яку можна вилучити, не зменшуючи обсягу виробництва. Другим сектором, що існує поряд із традиційним у слабкорозвиненій економіці, є сучасний, до якого належить міська промисловість і в якій поступово рухається робоча сила із сільського господарства.

Поряд з моделлю Льюїса до теорій структурних перетворень належить теорія емпіричного аналізу форм розвитку. Аналіз форм розвитку акцентує увагу на послідовних змінах в економічній, індустріальній та інституціональній структурах, що ведуть до заміни традиційних галузей (сільськогосподарської або промислових) новими, що, і становить суть процесу розвитку.

На відміну від моделі Льюїса і теорії стадій зростання, збільшення заощаджень та інвестицій розглядається в цій моделі як необхідна, але недостатня умова економічного зростання. Для переходу від традиційної до сучасної економічної системи необхідний комплекс взаємозалежних змін у структурі економіки країни. Ці зрушення охоплюють практично всі сфери – виробництво, споживчий попит, зовнішню торгівлю, розподіл ресурсів, соціально-економічні фактори.

Емпіричні дослідження структурних змін знайшли як внутрішні, так і зовнішні обмеження розвитку. Внутрішні обмеження поділяються на економічні та інституціональні. Перші залежать від ресурсного потенціалу, розмірів, країни і чисельності її населення, до другого відносять цілі і засоби державної політики. Зовнішні обмеження – це ступінь доступу до іноземних інвестицій, технологій і ринків.

Нерівномірність у розвитку різних країн світу багато в чому пояснюється цими внутрішніми і зовнішніми обмеженнями. Наявність зовнішніх при цьому вважається головною відмінністю ситуації у постсоціалістичних країнах і країнах, що розвиваються, від ранніх періодів в історії сучасних розвинутих країн.

Починаючи з 1980-х рр. ХХ сторіччя значного поширення набула неокласична теорія. Вона віддавала перевагу стимулюванню сукупної пропозиції і приватизації державних підприємств у розвинутих країнах. У світі, що розвивається, прихильники цієї теорії також виступали за скорочення державного втручання в економіку.

Така переоцінка переваг ринкового саморегулювання виходила з такого підходу, що прискорити економічне зростання можна шляхом заохочення вільних ринків, приватизації державних підприємств, усунення перешкод для експорту і залучення іноземних інвестицій. Зміст усіх цих заходів полягає у зменшенні втручання держави в економіку, у скороченні перекручувань цін на ринках товарів, факторів виробництва і фінансових послуг.

Одним із основних постулатів неокласичної теорії є теза, відповідно до якої лібералізація внутрішнього ринку і зовнішньої торгівлі збільшує суму внутрішніх і зовнішніх іноземних інвестицій у країні і прискорює нагромадження капіталу. Це призводить до зростання норми нагромадження, показника капіталоозброєності праці і прибутків на душу населення.

У закритій економіці країни з більш низькою нормою нагромадження, за інших рівних умов, розвиваються повільніше, ніж країни з високим рівнем нагромаджень, і зберігають низький рівень доходу на душу населення. Що цілком підтверджує практика економічного розвитку України й інших держав колишнього СРСР до початку перебудови.

І все-таки у відкритій економіці (при наявності зовнішньої торгівлі, іноземних інвестицій тощо) збільшення доходів відбувається лише за умови досягнення більш високого рівня розвитку, коли починається перелив капіталів з багатих країн у бідні, де коефіцієнт «капітал – праця» нижчий, а доходи на інвестиції вищі. Якщо ж регулювання економіки спрямоване на недопущення припливу іноземних інвестицій, то тим самим гальмується економічне зростання у країні.

Теоретики залежності розглядали економічну відсталість як явище, привнесене ззовні, а їхні неокласичні опоненти (в основному економісти західних країн) бачили в слабкому розвитку насамперед внутрішні корені, пов'язані з надмірним втручанням держави в

економіку, і неефективну економічну політику.

Розглядаючи неокласичну тезу про те, що вільні ринки і обмеження втручання держави в економіку є головними умовами розвитку, слід зазначити, що з погляду критерію ефективності (абстрагуючись від проблем розподілу доходів) немає ніяких сумнівів у тому, що ринкові ціни ведуть до більш ефективного використання ресурсів, ніж механізм державного регулювання.

Проблема полягає в тому, що економіка України як і багатьох інших постсоціалістичних країн відрізняється від господарства країн Заходу як структурою, так і принципами організації. Тому для нашої держави положення неокласичної теорії щодо поведінки економічних суб'єктів багато в чому є суперечливими, як і рецепти цієї теорії в області політики.

Рівень конкурентоздатності більшості промислових підприємств на момент набуття Україною незалежності був дуже низьким, і навряд чи широку появу на українському ринку сильних західних конкурентів можна було б назвати бажаною, та й сам підхід не можна вважати інструментом довгострокового розвитку за наявних інституціональних, культурних та історичних умов. Виробники, не важливо - приватні чи державні підприємства, мають широкі можливості встановлення цін на свою продукцію й обсягів продажів. Усе це дуже далеко від поняття зробленої конкуренції. І тому неокласична модель ринкової рівноваги в цих випадках часто не підходить.

Аналіз таких ринків впливає із моделі структурного пристосування, в якій ефекти від зміни цін і зарплати можуть бути протилежними тим, що передбачаються в звичайних моделях вільного ринку.

Відповідно до положень неокласиків, в економіці немає якихось внутрішніх джерел для зростання протягом тривалих відрізків часу. Збільшення ВВП на душу населення розглядається як тимчасове явище, викликане змінами в технології або пристосуванням до зовнішніх впливів. Не дивно, що така теорія не може пояснити феномен тривалого економічного зростання в окремих державах.

Будь-який приріст ВВП, не пов'язаний з короткостроковими змінами витрат праці або капіталу, прийнято відносити до так названого залишку Солоу. На цей «залишок» припадає 50 % від приросту ВВП у розвинутих країнах в історичній ретроспективі. Неокласична теорія розглядає його як результат дії екзогенного, тобто зовсім незалежного від економічної системи фактора – технічного прогресу. Такий підхід, з погляду особливостей його застосування в

Україні, має два серйозних недоліки.

По-перше, у неокласичній схемі неможливо побачити причини самого технічного прогресу, оскільки він зовсім не залежить від рішень економічних суб'єктів.

По-друге, за допомогою цієї теорії не можна пояснити великі розходження у величині залишку Солоу в країнах з однаковим рівнем розвитку техніки. Іншими словами, величезна роль у неокласичній теорії відведена зовнішньому фактору, дія якого дуже слабо вивчена.

Традиційна теорія не може дати задовільне пояснення цим явищам і саме на зростання інвестицій була спрямована політика формування вільного ринку, що Всесвітній банк і МВФ нав'язували країнам з великою зовнішньою заборгованістю.

Зростання інвестицій, як очікувалося, повинно було викликати зростання продуктивності праці і рівня життя. Однак, незважаючи на запропоновану лібералізацію зовнішньої торгівлі і внутрішніх ринків, багато країн, що розвиваються, не вийшли зі стагнації і не змогли залучити нові іноземні інвестиції; їм не вдалося навіть зупинити витікання своїх капіталів за кордон.

Аналіз цього неприродного напрямку переливів капіталів (з бідних країн у багаті) викликав появу п'ятого (основного) підходу в теоріях зростання і розвитку – концепції ендогенного зростання (нової теорії зростання). Ця теорія спрямована на аналіз ендогенного зростання – постійного збільшення ВВП, визначеного тією економічною системою, що реально керує суспільним виробництвом у країні.

На відміну від неокласичної теорії, подібні моделі розглядають зростання ВВП як природний продукт довгострокової рівноваги. Головними цілями зазначеної теорії є пояснення міжкраїнних розходжень у темпах зростання і факторів, від яких ці темпи залежать.

Моделі ендогенного зростання відкидають неокласичний підхід з позицій граничної продуктивності капіталу, припускають можливість ефекту масштабу виробництва в межах всієї економіки і часто акцентують увагу на впливі зовнішніх ефектів на рентабельність капіталовкладень. Хоча технічному прогресу надається чимала роль у цих моделях, він уже не є єдиною можливою причиною економічного зростання в довгостроковому плані.

Підкреслюючи роль заощаджень для прискорення розвитку, нова теорія робить низку висновків, що прямо суперечать традиційній теорії.

По-перше, під час відсутності зовнішньоекономічних зв'язків не існує якого-небудь автоматичного вирівнювання темпів зростання між країнами, вони залишаються незмінними і залежать від рівня

нагромаджень і розвитку техніки в певній країні.

По-друге, не існує і тенденції до зближення прибутків на душу населення у багатих і бідних країнах з однаковою нормою внутрішніх заощаджень. Важливий висновок, який випливає з цих положень, полягає в тому, що тимчасове або тривале гальмування зростання в країні веде до її хронічного, все більш сильного відставання від багатших країн за рівнем доходів на душу населення.

Теорія ендогенного зростання при всій її науковій привабливості так само має суперечливі положення. Так не беруться до уваги такі важливі перешкоди для економічного зростання, як неефективна інституціональна структура, слабка розвиненість інфраструктури, недосконалість ринків товарів і факторів виробництва.

У реальному економічному житті причиною повільного зростання ВВП можуть бути не тільки низька норма заощаджень, але й неефективність економічних стимулів, нераціональний розподіл ресурсів. Вплив таких диспропорцій на коротко- і середньострокові темпи зростання недооцінюється новою теорією, яка концентрує увагу на факторах, які визначають довгострокове зростання.

Проведений аналіз теорій економічного зростання дозволив визначити основні теоретичні передумови ефективного розвитку промислових підприємств і показав, що кожна з розглянутих теорій має свої сильні та слабкі сторони, і нині немає жодної стійкої і загально визнаної доктрини.

Модель стадій зростання відбиває ключову роль заощаджень й інвестицій у довгостроковому його прискоренні. Двосекторна модель Льюїса відбиває важливість аналізу взаємозв'язків традиційного сільського господарства і сучасної промисловості. Емпіричні дослідження Ченері спрямовані на пошук конкретних кількісних параметрів, які визначають процеси структурних змін.

Значна частина традиційної неокласичної теорії має потребу в модифікації, щоб урахувати унікальні соціальні, структурні та інституціональні умови, але немає сумнівів, що ефективна система цін і розподілу ресурсів виступає невід'ємною частиною будь-якого успішного процесу розвитку.

Успішний розвиток вимагає розумного балансу між ринковим механізмом і раціональним державним регулюванням там, де дія ринкових сил веде до небажаних економічних і соціальних наслідків.

Нова теорія, хоча і знаходиться ще в стадії становлення, за допомогою аналізу джерел ендогенного економічного зростання сприяє кращому осмисленню розходжень і довгострокової динаміки розвитку країн.

Наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. зростає розуміння необхідності заново досліджувати традиційні парадигми економічної конкурентоздатності й економічного змагання. Моделі і концепції конкурентоздатної стратегії, розроблені у 80-і роки, залишаються досить корисними, але вони вже виглядають неповними, незадовільними і навіть суперечливими в багатьох сучасних стратегічних контекстах.

Зміни, що відбувались у другій половині ХХ сторіччя, внесли істотні корективи й обумовили спрямованість питань стратегії підприємства. Варто підкреслити, що відбувається і зворотний вплив теоретичних досліджень та їхніх результатів на практику стратегічного управління.

Вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду розвитку підприємства показує, що:

- у наші дні як у підприємства, що будує свою діяльність відповідно до визначеної стратегії, так і того, що не має стратегії, шанси вижити практично рівні;

- у сучасному мінливому зовнішньому оточенні парадигма стратегічного управління сама по собі не є вирішенням усіх проблем і не гарантує успішного розвитку підприємства, хоча і вносить в управління підприємством певну доцільність;

- на підприємствах, які не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як на підприємствах, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно;

- успіх супроводжує ті підприємства, чії стратегії спрямовані на активне використання їхнього внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не простого пристосування до нього.

Г. Мінцберг показав, що стратегічне управління здійснюють, як правило, у тих організаціях, де готові йти на революційні зміни. Незважаючи на те, що організаційне оточення вказує на особливий шлях розвитку організації, остання продовжує рухатися раніше визначеним стратегічним курсом. Але поступова невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи. В умовах організаційної кризи раптово здійснюються революційні внутрішні зміни, що виводять її на зовсім новий рівень розвитку.

Якщо мова йде про стратегічне управління на вітчизняних підприємствах, то не складно помітити, що успіх адаптації до ринкових відносин окремих суб'єктів господарювання обумовлений наявністю

чітко визначеної за метою і скоординованої за ресурсами і термінами стратегії.

Специфічні умови формування ринкової економіки в Україні, слабкість реального сектору економіки, де переважає орієнтація бізнесу на сферу обігу, підвищений підприємницький ризик, потреби в первісному нагромадженні капіталу обумовлюють досягнення найбільш прийнятної для суб'єктів господарювання надприбутковості.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована не тільки на розширення підприємства (відновлення складу і структури) і сфер його впливу, а й на досягнення кардинально нової конкурентоздатної стратегічної позиції.

Таким чином, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства, яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, підводячи висновки, вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається з цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності. З цих позицій формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, у яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи

збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Висновки

В умовах економіки кризового періоду діяльність торговельних підприємств потребує адаптації до специфічних умов зовнішнього середовища, набуття стабільності фінансового стану, загальної ринкової стійкості. Нині економічна ситуація в Україні ускладнюється платіжною кризою, зниженням прибутковості діяльності суб'єктів господарювання, зростанням частки збиткових підприємств. У цьому зв'язку визначення фінансової стабільності підприємств, найважливішими ознаками якої є фінансова стійкість, платоспроможність, фінансова рівновага та наявність фінансових ресурсів для розвитку, відносяться до кола найважливіших не тільки фінансових, але й загальноекономічних проблем. Крім того, в умовах становлення ринкових відносин першочергового значення набувають питання фінансового оздоровлення діяльності підприємств, забезпечення умов самокупності та самофінансування, підвищення прибутковості діяльності, якості та ефективності господарювання. Саме тому проблеми, які пов'язані з відсутністю дієвих механізмів, які здатні через використання внутрішніх резервів збільшити потенціал підприємств по формуванню фінансових ресурсів та забезпечити їх збалансоване економічне зростання в довгостроковому періоді, є найбільш актуальними.

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства, яка повинна відповідати перетворенням у національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Дайте характеристику економічної сутності фінансової стабільності підприємств.
2. Назвіть складові елементи фінансової стабільності

підприємства.

3. Розкрийте основні етапи стратегії стабілізації фінансового стану підприємства.

4. Перерахуйте основні фактори, які визначають фінансову стабільність підприємства.

5. Розкрийте сутність та послідовність комплексної оцінки фінансової стабільності підприємства.

6. Дайте характеристику сучасних концепцій розвитку підприємств.

Теми рефератів

1. Теоретичні аспекти фінансової стабільності підприємств.
2. Діагностика фінансової стабільності підприємств.
3. Сучасні концепції розвитку підприємств.

Задача

Молодий підприємець для забезпечення як міських, так і міжміських перевезень пасажирів придбав низку легкових автомобілів із бензиновими двигунами. Із них 4 автомобілі марки «Daewoo Sens» і 8 - марки «Daewoo Lanos». Автомобіль марки «Daewoo Sens» на 100 км пробігу витрачає 8,6 л бензину марки А-95, а «Lanos» – 10,4 л. Вартість 1 л бензину марки А-95 становить 17 грн. Середньодобовий пробіг одного автомобіля не перевищує 320 км. Автомобілі експлуатуються цілодобово.

Визначити річну витрату коштів на придбання палива і яка буде економія коштів на придбання палива, а також яка буде економія коштів, якщо всі автомобілі перевести на газ-метан, при цьому необхідно врахувати, що 1 л газу коштує 8,6 грн.

Автомобіль марки «Daewoo Sens» на 100 км витрачає 10 л газу, а «Daewoo Lanos» – 12 л.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Сучасний стан економіки України характеризується трансформаційними змінами, що пов'язані з обраним вектором розвитку країни та процесом утвердження ринкової економіки. Зважаючи на зовнішні чинники, значна частина підприємств стикається з проблемою пристосування до динамічного середовища, у якому їм доводиться здійснювати свою діяльність. Негативний вплив можна пояснити частою зміною «правил гри» на ринку, появою нових технологій та відкриттів, до яких не всі можуть відразу отримати доступ чи прилаштуватися, неможливістю конкурувати з більш прогресивними підприємствами та рядом інших причин. Проте одним з аспектів, який чинить значний вплив на загальний стан підприємства та його успішність є персонал, а саме його кількісний та якісний склад, здатний як забезпечити процвітання та зростання компанії, так і, навпаки, його занепад.

Одним з ключових елементів механізму управління підприємством є підсистема управління персоналом. Робота з кадрами компанії є важливим напрямком діяльності, що включає процес від підбору та найму працівників, які необхідні підприємству, до забезпечення комфортних і безпечних умов праці, розвитку професійних навичок та компетенцій, планування кар'єри тощо. Для забезпечення ефективної роботи з персоналом на підприємствах найчастіше здійснюється розробка організаційно-економічного механізму управління персоналом.

2.1. Науково-теоретичні засади ефективності менеджменту персоналу

Забезпечення ефективності діяльності підприємства є основним орієнтиром для впевненості в його спроможності функціонувати на ринку в найближчому майбутньому та в довготривалій перспективі. Отримання прибутку як позитивного абсолютного ефекту від діяльності суб'єкта господарювання є необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення його зростання та розвитку. Ефективність дозволяє, незалежно від обраного підходу до її визначення, оцінити відносний ефект досягнення поставлених цілей шляхом використання відповідного набору ресурсів. Таким чином, це поняття є ключовим як інструментом оцінки, так і важелем управління, адже саме на основі кількісних значень ефективності мають прийматися відповідні

рішення фактично у всіх сферах діяльності підприємство. Розуміючи підприємство як складну систему, яка функціонує в умовах постійного впливу чинників зовнішнього середовища, визначення та оцінювання ефективності варто розглядати як складне комплексне системне поняття де відповідна роль має бути відведена всім підсистемам його внутрішнього середовища.

Особливу роль серед цих систем займає менеджмент персоналу, так як він уособлює та об'єднує всі процеси здійснення кадрової діяльності для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами в необхідному обсязі, у відповідні строки та в рамках існуючого бюджету. Велика кількість зазначених процесів, яка тісно взаємопов'язана з функціями управління, та присутність персоналу в усіх процесах діяльності підприємства визначають високу ступінь складності безпосередньо менеджменту персоналу та визначення його ефективності зокрема. Виходячи з цього для досягнення цілі уточнення сутності поняття ефективність менеджменту персоналу необхідно уточнити об'єкт дослідження, визначити взаємовідносини між ефективністю менеджменту персоналу та ефективністю діяльності підприємства, окреслити ключові процеси кадрової роботи, вдосконалення яких забезпечить збільшення ефективності, та дослідити існуючий інструментарій ефективності менеджменту персоналу.

Дослідженнями питань ефективності менеджменту персоналу займалися ряд дослідників як вітчизняних, так і закордонних. Варто наголосити, що в більшості досліджень зосереджено увагу на питаннях визначення сутності досліджуваного поняття, його типів (видів), місця в системі категорій управління підприємством та особливу увагу приділено його оцінці. Незважаючи на значний доробок, залишається відкритим питання побудови інструментарію або системи управління ефективністю менеджменту персоналу та визначення місця організаційно-економічного забезпечення в ній.

Перш за все, зосередимо свою увагу на узагальненні підходів до розуміння досліджуваного поняття.

В працях вітчизняних та закордонних дослідників найчастіше мова йде про такі поняття як: безпосередньо «ефективність», «ефективність діяльності підприємства» та «економічна ефективність». Також досліджується «ефективність промислового або суспільного виробництва» та «економічна ефективність капітальних вкладень». Так під ефективністю суспільного виробництва розуміють ключову узагальнюючу характеристику його результативності, що вимірюється відношенням величини створених товарів і послуг до

Таблиця 2.1

Аналіз досліджуваних категорій

<p>Поняття</p> <p>Ключові характеристики</p>	<p>ефективність (управління, економічних процесів)</p>	<p>ефективність діяльності підприємства</p>	<p>економічна ефективність</p>	<p>ефективність промислового виробництва</p>
<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>
<p>відношення корисного результату (ефекту) до витрат (факторів, ресурсів)</p>	<p>19</p>	<p>2</p>	<p>6</p>	<p>2</p>
<p>ступінь досягнення поставленої мети (форма вираження мети)</p>	<p>10</p>	<p>2</p>	<p>1</p>	
<p>ефективність (ступінь) використання певних ресурсів</p>	<p>6</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	
<p><i>максимальний обсяг виробництва товарів і послуг із використанням мінімальної вартості ресурсів</i></p>	<p>3</p>		<p>3</p>	
<p>результативність певної дії</p>	<p>5</p>	<p>1</p>		
<p>здатність приносити ефект</p>	<p>4</p>	<p>1</p>		
<p><i>досягнення максимального обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості</i></p>	<p>2</p>		<p>2</p>	
<p>комплексне відображення кінцевих результатів використання робочої сили (працівників) і засобів виробництва за певний проміжок часу за умови раціональності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів</p>	<p>1</p>	<p>1</p>		<p>2</p>
<p>наслідок якісного виконання процесів, що відбуваються в організації, та <i>врахування інтересів економічних і соціальних суб'єктів, що є частиною та оточують підприємство</i></p>	<p>2</p>	<p>1</p>		
<p>визначається показниками рентабельності</p>		<p>3</p>		
<p>такий стан справ, за якого неможливо здійснити заміни, яка б краще задовольняла бажання однієї людини, не завдаючи при цьому збитку та шкоди бажанням іншої</p>			<p>2</p>	<p>1</p>

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
загальний потік доходів і витрат виробництва	1	1		
підсумковий якісний показник розвитку та функціонування економіки			1	
оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку	1			
ступінь раціонального використання ресурсів		1		
виробничі відносини, що складаються між суспільством і підприємствами та окремими працівниками	1			
співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю		1		
критерій нормальної діяльності	1			
взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем		1		
характеризує систему або процес у зіставленні з іншими системами (процесами) або самою з собою в динаміці	1			
економія робочого часу	1			

сукупних витрат суспільної праці, а під економічною ефективністю капітальних вкладень розуміють показник, який відображає зв'язки і відношення між витратами суспільства на розширення і просте відтворення основного капіталу, і результатами, що отримуються від цього процесу. Як бачимо, ці два визначення відображають відношення результату до понесених витрат в залежності від масштабу дослідження, що в цілому відповідає найбільш розповсюдженому розумінню ефективності як відносної категорії, міри отриманого позитивного результату на одиницю понесених витрат, які найчастіше мають форму ресурсів виробництва.

В табл. 2.1 надано ключові характеристики проаналізованих визначень із віднесенням їх до конкретного поняття.

Найбільш часто серед дослідників ефективність розглядається саме з точки зору відношення результату до витрат. Варто зауважити, що ця характеристика властива всім розглянутим поняттям. На другому місці ступінь досягнення поставленої мети або її форма вираження. На третьому місці за рівнем частоти згадувань серед дослідників розглядається віддача від використання певних ресурсів,

яка в свою чергу підрозділяється на два твердження: досягнення максимального обсягу виробництва із використанням мінімальної вартості ресурсів або ресурсів певної вартості.

Також дослідники розглядають ефективність як результативність певної дії, що вимагає уточнення співвідношення між цими двома поняттями. Одним із перших різницю визначив П. Друкер, зазначивши, що результативність – це наслідок того, що робляться потрібні речі, а ефективність – це результат того, чи правильно створюються ці речі. Такий підхід затверджено і в ДСТУ ISO 9000:2007, де результативність (effectiveness) визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Питання співвідношення понять «результативність» та ефективність також представлено в роботі С. Сінка, де перший розглядається як родове поняття, яке розкривається через сукупність критеріїв: дієвості – як ступінь досягнення системою цілей, економічності – використання обсягу ресурсів на досягнення цілей, якістю – як відповідністю системи вимогам, потребам та очікуванням, прибутковістю – як співвідношення між доходами та витратами, продуктивністю – відношення кількості продукції до витрачених за цей час ресурсів та якістю трудового життя – як соціальним аспектам функціонування системи, що відображає задоволеність працівників. Як бачимо, всі ці критерії відображають вищезазначені ключові характеристики ефективності. Враховуючи, що у вітчизняній науковій парадигмі більш поширеним є категорія «ефективність», то реалізація всіх зазначених критеріїв відповідає найширшому її розумінню. Подібне значення з точки зору різних критеріїв представлено в баченні Дж. Гібсона та Д. Іванцевича, які визначали ефективність як оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку, а в якості критерію як відношення виходів як результатів діяльності до вхідних ресурсів. Погоджуємося, що ефективність є багатостороннім категорією, яка може бути описано сукупністю критеріїв, кожен з яких відображає ключові характеристики досліджуваного поняття та передбачає множину конкретних показників для його кількісного оцінювання. З іншого боку, ефективність може виступати критерієм оцінювання взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, для визначення якісного рівня діяльності підприємства, а також для порівняння із конкурентами.

Також серед визначень йде мова про врахування інтересів

економічних і соціальних суб'єктів, що корелює з підходом до розуміння ефективності з точки зору зацікавлених сторін. Методологія цього підходу викладена в дослідженнях авторів: Р. Фрімен, Б. Корнелл, А. Шапіро, Р. Мітчел, Б. Агл, Д. Вуд, Т. Роулі, Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерли. На пострадянському просторі теорія зацікавлених сторін в контексті забезпечення ефективності розглянута в роботах: А. Л. Белобородової, К. І. Лавренюка, В. А. Головка. Взаємозв'язок між зацікавленими сторонами та ефективністю в рамках даного підходу полягає в тому, що кожна група стейкхолдерів володіє відповідними ресурсами, потрібними підприємству; з іншого боку вони формують свої вимоги до діяльності підприємства та цілі взаємодії з ним. В рамках інструментарію управління ефективності, який об'єднує стратегії, можливості, процеси, задоволеності та внески кожної групи стейкхолдерів розробляються критерії, на основі яких обираються конкретні показники.

Особливе бачення ефективності представлено в роботах В. Паретто. Цю ефективність часто називають алокативною, так як її розуміння полягає в розміщенні ресурсів таким чином, що для досягнення додаткового ефекту від використання одиниці наявних ресурсів можливо лише шляхом відмови від використання цього ресурсу альтернативним способом. В рамках даного «Паретто-оптимуму» ефективність найчастіше розглядається на макро- та мезорівні крізь призму абсолютної конкуренції за ресурси, як фактично не існує на жодному ринку. В практичній площині забезпечення даної ефективності є складним та суперечливим поняттям, адже всі альтернативи використання ресурсів мають бути детально проаналізовані та обґрунтована найкраща. З іншого боку, велике значення, якого за останній час набули нематеріальні активи як важливий ресурс для забезпечення конкурентоспроможності продукції та розвитку підприємства в цілому, дозволяє стверджувати, що високий рівень ефективності менеджменту персоналу, який реалізується в максимальній відповідності потреби у кваліфікованих кадрах рівню підготовки працівників, відображає саме такий приклад алокативної ефективності. Відповідно зростання показників економічної ефективності відображають краще використання наявних ресурсів.

Виокремлення підходів у визначення сутності «ефективність» представлено у працях: О. В. Шляга, С. С. Карнаушенко, де виокремлено витратний (критеріями підходу є «витрати-результат») та цільовий (критеріями підходу є «результат-мета»). А. В. Куценко пропонує 3 підходи до розуміння ефективності: цільовий, який, крім

здатності досягати поставлених цілей, включає розподіл ресурсів з найменшими витратами в досягненні цих цілей, системний передбачає вдосконалення внутрішнього середовища підприємства для забезпечення його пристосування до умов зовнішнього оточення, вибірково передбачає забезпечення мінімального рівня задоволення усіх складових організації мотиви та цілі яких відрізняються. Останній підхід, як бачимо, частково подібний до управління ефективністю з позиції зацікавлених сторін. В роботі Н. Л. Гавкалової та Т. А. Власенко надано витратний, цільовий, системний, на основі зацікавлених сторін та алокативний (за В. Паретто). Підводячи підсумок під проведеним аналізом визначень сутності досліджуваного поняття поряд із похідними (табл. 2.2) та наданими підходами, зазначимо, що ефективність доцільно розглядати з позиції таких підходів, кожен з яких відображає відповідний критерій.

Таблиця 2.2
Визначення критеріїв ефективності в рамках різних підходів

Підхід	Критерій	Сутність
Цільовий	Дієвість	як ступінь досягнення системою цілей
Витратний	Продуктивність	відношення кількості продукції до витрачених за цей час ресурсів
Системний	Прибутковість	співвідношення між доходами та витратами
З позиції зацікавлених сторін	Якість	як відповідністю системи вимогам, потребам та очікуванням
Алокативний	Економічність	використання обсягу ресурсів на досягнення цілей, покращення економічних показників діяльності

Для обґрунтування сутності ефективності менеджменту персоналу необхідно узагальнити існуючі підходи до розуміння кадрового менеджменту. Перш за все, необхідно зазначити, що, незважаючи на існування ряду визначень, таких як: «менеджмент персоналу», «управління персоналом» та «кадровий менеджмент», всі вони об'єднані розуміння об'єкту впливу як сукупності працівників у формі колективу, які реалізують відповідні функції та виконують дії в забезпечення функціонування підприємства, разом зі всіма соціально-економічними відносинами, які виникають в процесі, як всередині підприємства так і при його взаємодії із зовнішнім

середовищем при пошуку та найму персоналу та в разі звільнення. Відповідно до кібернетичного уявлення про сутність управління, як впливу управляючої підсистеми на керовану менеджмент персоналу становить суть цього впливу, суб'єктом якого є керівники всіх рівнів та відповідні кадрові служби, а під предметом впливу розуміють «основні закономірності і рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності».

Для визначення специфічних рис менеджменту персоналу доцільно узагальнити найбільш розповсюджені визначення досліджуваного поняття. Дослідженнями всієї галузі займалися численні вітчизняні та закордонні вчені. Найвідомішими закордонними дослідниками є такі: М. Армстронг, Р. Беннетт, Д. Гест, Х. Грэхем, Г. Десслер, Р. Марр, Дж. Коул, Н. Корнелиус, В. Санталайнен, А. Фліастер, Р. Хасті І. Хентце.

Значний доробок у розбудову методологія менеджменту персоналу внесли дослідники пострадянського простору, серед яких варто виокремити таких: Т. Базарова, Л. Балабанова, Н. Беляцькій, Т. Боровик, В. Веснін, В. Галенко, Б. Еремина, Дж. Іванцевич, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Лобанов, К. Макарова, Є. Маслов, С. Мордовін, Ю. Одегов І. Самігін, О. Сардак, Т. Сергієнко, Г. Щьокін, С. Шекшня, С. Шапиро.

Українську школу представляють такі науковці: О. Амосов, Н. Гавкалова, В. Жильченкова, С. Залознова, В. Данилюк, Л. Лазаренко, В. Ландсман Г. Одінцова, Л. І. Михайлова, Т. Мостенська, С. Олійник, Т. Пічугіна, В. Рудьєв тощо.

Так в табл. 2.3 представлено ключові складові, які зустрічаються у більшості визначень. Як бачимо, найчастіше менеджмент персоналу визначається в розрізі ефективного використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

В цілому, незважаючи на споживчий характер такого підходу до кадрів його домінування є обґрунтованим, так як персонал набуває свого статусу саме в межах діяльності підприємства, яке створюються для досягнення конкретних цілей, головними з яких, як відомо, є виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг.

Сукупність принципів, форм, заходів, методів, до яких, з нашої точки зору, варто додати механізми, види забезпечення, функції, набули особливої важливості в рамках концепції управління персоналом, яка розвинулась в 30-х роках ХХ століття та базувалася на теорії бюрократичних організацій, де людина розглядалася як ресурс організації через її формальну роль в організації – тобто посаду, яку вона обіймає, а сутність управлінського впливу полягала в

Таблиця 2.3

Аналіз визначень «менеджмент персоналу»

Ключові складові Сутність поняття	процес	управління діяльністю (діяльність, управлінська діяльність, функція управління діяльністю, управлінський вплив)	науковий напрямок (сукупність концепцій та теорій), ідеологія, механізм, людський аспект	система	Всього
1	2	3	4	5	6
ефективне використання кадрів	4	12	2	4	22
досягнення цілей підприємства (стратегічний менеджмент)	2	13	5		20
принципи, форми, заходи, методи		8	6	2	16
професійний розвиток	2	5	4	4	15
соціальний розвиток (соц. послуги)	1	5	1	4	11
досягнення цілей (інтересів) працівників	1	6	2		9
прийом (формування)	1	4	2	1	8
планування (розташування, структура працівників)	1	7			8
мотивація (стимулювання), винагорода	1	6	1		8
конкурентні переваги (конкурентоспроможність)		2	3		5
вирішення завдань організації	1	2	1		4
забезпечення кадрами	1	1	2		4
жива праця, люди як члени колективу, соціальної групи		2	2		4
ефективність діяльності		3	1		4
прийняття управлінських рішень	1	2			3

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
звільнення	1	2			3
підбір	1	2			3
кадрова політика		2			2
оцінка	1	1			2
адаптація		2			2
відтворення кадрів	2				2
людський потенціал		2			2
контролінг (контроль)		2			2

зазначених інструментах. В цей період на підприємствах домінувала організаційно-адміністративна парадигма, де людина була елементом формальної структури. Цей підхід дозволив інституціоналізувати основні складові методологічного базису менеджменту персоналу, сформувавши правовий базис взаємодії роботодавця та найманого працівника, визначити різницю між «трудовими ресурсами», які зараз переважно розуміються на макро- та мезорівні як працездатне населення відповідного віку, та «персоналом», який представляє собою найманих працівників конкретного підприємства – тобто залучені до безпосередньої діяльності трудові ресурси.

Важливість професійного розвитку, як видно з проведеного аналізу, відображає наступний етап еволюції концепцій менеджменту персоналу. Необхідність вкладення витрат в розвиток персоналу для залучення якісної робочої сили, яка спроможна забезпечити конкурентоспроможність підприємства і його розвиток, була обґрунтована в рамках концепції управління людськими ресурсами (початок 50-х років ХХ століття), яка базується на постбюрократичній теорії, де людина розглядається як елемент соціальної організації, а персонал розуміється як ресурс в єдності його трудової функції, соціальних відносин та стану працівника. Розвиток цієї концепції пов'язаний із виникненням поняття «людський капітал», який поряд із знаннями, вміннями, навичками, компетентностями кадрів включає стан здоров'я та рівень вмотивованості співробітників. Відповідно такому баченню менеджменту персоналу відповідає організаційна парадигма соціального характеру. Роль персоналу в забезпеченні конкурентних переваг та конкурентоспроможності, ефективності діяльності також представлена в табл. 2.3.

Соціальний розвиток та досягнення цілей та інтересів працівників представляє напрямок соціального менеджменту, який виник з початку 80-х років ХХ століття, де людина розглядається як особливий об'єкт управління, а не як ресурс, коли стратегія і структура організації має бути підпорядкована бажанням та здібностям кадрів. Це відповідає гуманістичній парадигмі, яка базується на здобутках соціальної психології. На відміну від управління людськими ресурсами, де акцент робиться на постійному розвитку персоналу, в рамках соціального менеджменту акцентується увага на потребі в постійній самоосвіті. Цей підхід і віддзеркалюється у такій ключовій складовій, як: жива праця, люди як члени колективу, соціальної групи.

Ще одну концепцію розуміння ролі персоналу надає дослідник Н. Л. Гавкалова – соціально-економічна парадигма, особливістю якої є розуміння людини як носія та власника інтелектуального, людського, соціального капіталу, який розуміється як синтезований, яка базується на інституціональній теорії та теорії організації. Прогресивність даної концепції полягає в тому що вона відповідає потребам сучасних знання базова них підприємства де високу питому вагу доданої вартості формують самий впровадження інновації та використанні знання.

Таким чином, можна підвести підсумок, що в узагальнених та проаналізованих визначеннях менеджменту персоналу знайшли своє віддзеркалення всі підходи до розуміння ролі людини на підприємстві, які виникли еволюційно під впливом динаміки зовнішнього середовища та взаємодії між найманими працівниками та керівництвом підприємства.

Серед виокремлених ключових визначень є ряд підсистеми менеджменту персоналу які об'єднують процеси необхідні для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами: прийом (формування), планування (розташування, структура працівників), мотивація (стимулювання), винагорода, звільнення, підбір, кадрова політика, оцінка, адаптація, контролінг (контроль).

Фактично це відображає своєрідний інструментальний підхід до розуміння сутності менеджменту персоналу як управлінського впливу, який набуває форму безпосередніх функцій управління, представлених зазначеними підсистемами. Також дослідники зазначають, що менеджмент персоналу передбачає вирішення завдань організації, для досягнення яких необхідно відтворення та забезпечення кадрами, а також розвиток людського потенціалу.

Менш розповсюдженим підходом, який представлений в працях, є розуміння менеджменту персоналу як процесу прийняття управлінських рішень, пов'язаних з організацією впливу на персонал,

що передбачає постановку цілей, вибір критеріїв, визначення ситуацій та процесів, їх аналіз, виокремлення проблем, їх вирішення та контроль за здійсненням прийнятих рішень. Узагальнення цих двох баченню можна прийти в роботі автора О. В. Грідіна: «управління персоналом – це цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях та в усіх сферах, направлена на прийняття управлінських рішень, пов'язаних із плануванням, підбором, відбором, найманням, оцінюванням персоналу, організацією навчання та підвищення його кваліфікації, атестацією, мотивацією, створенням належних умов праці тощо, з метою його ефективного управління та повноцінного використання наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (кожного працівника окремо)».

Щодо методологічного підґрунтя менеджменту персоналу, то більшість дослідників розглядають його як управлінську діяльність, або її функції, або її окремий вид, який на практиці набуває форми процесу. Цей підхід в більшості відображає практичний аспект розуміння менеджменту персоналу для забезпечення підприємства кадрами відповідного рівня кваліфікації для досягнення його цілей. Визначення менеджменту персоналу як наукового напрямку, ідеології або механізму відображає переважно теоретичний підхід до розуміння сутності досліджуваної категорії. Ці два підходи не суперечать один одному, адже для досягнення успішності в поточній діяльності підприємства необхідно використовувати здобутки провідних науковців у сфері управління. З іншого боку, лише імплементація наукових результатів у практику діяльності суб'єктів господарювання дозволяє реально оцінити та порівняти ефективність тих чи інших інструментів та доцільність їх впровадження на відповідних підприємствах. Щодо бачення менеджменту персоналу як системи, то ми вважаємо що таке бачення є обмеженим. Так, відповідні функції менеджменту персоналу здійснюється в рамках окремих підсистем, що в цілому становить систему менеджменту персоналу, яка, в свою чергу, виступає підсистемою загального менеджменту на підприємстві і відповідно до системного підходу має бути інтегрована в цю загальноорганізаційну систему і за своїми цілями відповідати стратегії підприємства. Але таке загальне бачення не дозволяє враховувати специфіку розуміння менеджменту персоналу як управлінського впливу керуючої системи на керовану, який має місце всередині цієї системи. Тож ми погоджуємося, що менеджмент персоналу варто розглядати в контексті системного підходу та кібернетичного уявлення про характер управлінського впливу, але його

безпосередня сутність полягає саме в цьому впливі, який повинен базуватися на відповідних науково-теоретичних та методологічних засадах, структура яких буде представлена в подальшому дослідженні.

Ефективність менеджменту персоналу на відміну від двох попередніх понять є менш дослідженою. Крім того дослідники ставлять акцент на різних аспектах даного поняття: досліджується ефективність роботи персоналу, системи персоналу, оцінка ефективності менеджменту персоналу. Всі ці категорії є взаємопов'язаними: ефективність роботи персоналу безпосередньо залежить від менеджменту, оцінка має відповідати загальнотеоретичному розумінню сутності досліджуваного поняття.

Відомі закордонні апологети менеджменту персоналу так розглядають його ефективність: Д. Торрінгтон – через призму впливу HR-стратегії на покращення економічних показників діяльності підприємства, М. Армстронг через оцінювання роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіку роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування, відгуки що надходять від самих працівників відділу персоналу, внутрішніх та зовнішніх клієнтів і замовників, Дж. Іванцевич та А. Лобанов – через ступінь і терміни виконання специфічних кваліфікованих завдань які поставлені структурами управління персоналом. Г. Деслер визначає ефективність роботи персоналу на основі оцінюванні кадрових рішень роботи кадрової служби організації та оцінювання самого персоналу.

Представники пострадянського простору Ю. Г. Одегов та А. Є. Разінов визначають досліджуване поняття через результати роботи співробітників організації з використанням комплексного підходу, а Є. В. Маслов - через найбільш повну реалізацію поставлених цілей та скорочення витрат на персонал, І. Нікітіна – через призму критеріїв успішності організації в цілому визначаючи що система менеджменту персоналу є ефективною якщо забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції конкурентоспроможність підприємства в цілому. О. П. Єгоршин розглядаючи ефективність роботи персоналу, узагальнює ряд існуючих підходів до його оцінки з чого робить висновок про необхідність комплексного підходу з позиції значимості кінцевих результатів виробництва, продуктивності, якості праці і організації роботи персоналу як соціальної системи. Дж. Лафта розглядаючи внутрішню ефективність менеджменту організації виокремлює в ній дві підсистеми: ефективна система управління персоналом повинна функціонувати за законом ефективної мотивації і вона залежить від продуктивності праці, та ефективна система

управління організаційно технічними засобами має функціонувати за законом ефективної організації праці з врахуванням його розподілу.

Українські дослідники В. М. Данюк та ін. розглядають ефективність управління персоналом як характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект, як економічну вигоду, удосконалення організації виробництва і праці та соціальну вигоду для співробітників. В межах наукової школи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця дослідник Н. Л. Гавкалова розглядає ефективність менеджменту персоналу крізь забезпечення взаємодії інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства, що передбачає комплексний підхід, де виокремлена економічна, соціальна, інноваційно-інвестиційна, організаційна ефективності та ефективність інтелектуалізації праці. Т. А. Власенко виокремлює економічну, соціальну, інноваційну, інвестиційну та організаційну складові, розглядаючи ефективність менеджменту персоналу як підсистему ефективності діяльності підприємства, яка відображає як віддачу від понесених витрат на персонал, так і міру досягнення цілей, а також спроможність розвиватися підприємства шляхом забезпечення високого рівня якості продукції і якості життя персоналу як однієї із зацікавлених сторін, що відповідає вище розглянутим критеріям результативності запропонованих С. Сінком. Крім того наголошується залежність між ефективністю менеджменту персоналу та ефективністю його підсистем, що в математичному вигляді не доведено. Т. В. Кайнова розглядаючи соціально-економічну ефективність кадрового менеджменту, який ми вважаємо синонімом менеджменту персоналу, також наголошує на комплексному підході, що має бути визначений станом кадрової політики, інтелектуальним розвитком працівників та їх ефективної взаємодією, спрямованої на створення соціального капіталу.

А. В. Крамаренко виокремлює економічний, цільовий і комбінований підходи в розумінні ефективності управління персоналом, де перший оцінює витрати на персонал, другий відображає міру досягнення цілей, а третій є поєднанням перших двох підходів. Таким чином автор пропонує під досліджуваним поняттям розуміти результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобами.

Досить ємне визначення представлено в роботі Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко. Автори розглядають ефективність управління персоналом крізь її систему, яка залежить

від її оптимальної побудови, пов'язаної з можливими конкурентними позиціями підприємства на ринку, а її перевірка полягає у визначенні результативності методів. Крім цього визначається відповідність стратегічним цілям у сфері управління персоналом та рівня їх досягнення, результативність кадрової політики та роботи кадрових служб.

Для узагальнення існуючих визначень доцільно представити морфологічний аналіз за вищенаданими підходами до розуміння ефективності та складовими ефективності менеджменту персоналу.

Узагальнюючі проведені дослідження, запропонуємо власне визначення досліджуваного поняття «ефективність менеджменту персоналу».

По-перше, враховуючи представлення ряду визначень, які відповідають різним підходам до розуміння як ефективності безпосередньо, так і ефективності менеджменту персоналу, ми погоджуємося із необхідністю використання комплексного підходу, який базується на необхідності постановки цілей для підсистеми менеджменту персоналу, які мають узгоджуватися із загальними цілями підприємства, на співставленні отриманих результатів від використання кадрів та витрат понесених на персонал в цілому, на забезпеченні відповідності системи менеджменту персоналу загальній системі діяльності підприємства для забезпечення досягнення цілей останнього, на врахуванні інтересів та цілей зацікавлених сторін, а особливо безпосередньо персоналу, вищого керівництва підприємства та його власників, на розміщенні кадрів в системі діяльності підприємства таким чином, щоб отримувати найвищий рівень продуктивності їх праці.

По-друге, відповідно до системного підходу забезпечення підприємства кадрами варто розглядати як сукупність специфічних підсистем планування, відбору, наймах, адаптації, руху, мотивації, організації винагороди, розвитку персоналу, які виступають об'єктом впливу. Менеджмент персоналу є управлінським впливом суб'єкта управління на об'єкт управління. Таким чином, ефективність менеджменту персоналу необхідно розглядати як ефективність управлінського впливу, представленого функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених підсистем, що набуває форми специфічного інструментарію, такого як принципи, методи, засоби, види забезпечення тощо.

По-третє, ефективність менеджменту персоналу впливає на ефективність його роботи, але остання не обмежується виключно

цим. Ефективність роботи кадрів залежить від попереднього рівня кваліфікації кадрів при їх прийманні на роботу, внутрішньої мотивації, здатності до самонавчання та ефективності управлінського впливу на їх діяльність. Система оцінки ефективності менеджменту персоналу повинна відповідати її концепції та загальному баченні. Виокремлення в рамках ефективності відповідних складових, таких як: економічна, соціальна, організаційна, інвестиційна, соціального капіталу, інтелектуального капіталу є відображенням цільового підходу, так як кожна із цих складових відбиває досягнення специфічних цілей діяльності підприємства. Отже, такий розподіл є доцільним лише в розрізі проведення оцінки ефективності менеджменту персоналу.

Отже, ефективність менеджменту персоналу необхідно розглядати як ефективність управлінського впливу, представленого функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених підсистем, що набуває форми специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення тощо), який базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний.

2.2. Теоретичні засади оцінювання ефективності менеджменту персоналу

Результативність функціонування будь-якої соціально-економічної системи залежить від низки чинників внутрішнього та зовнішнього характеру. Національна економіка складається та обумовлюється характером діяльності підприємств та галузей. Їх сукупні ефективність відображає рівень розвитку та прогресивності народного господарства в цілому. Підприємство в свою чергу за принципом подальшої декомпозиції поділяється на ряд підсистем: фінансів, персоналу, виробничу тощо, які в свою чергу забезпечуючи високий рівень ефективності сприяють розвитку підприємства, і як наслідок – національної економіки в цілому.

Розробка організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу передбачає побудову економіко-математичної моделі оцінювання зазначеної ефективності. Як відомо, управляти можна лише тим, що піддається кількісному виміру. Саме тому необхідно визначитися із структурою побудови моделі оцінювання рівня ефективності менеджменту персоналу для досліджуваних машинобудівних підприємств. В попередньому підрозділі нами було розглянуто, узагальнено та запропоновано власне бачення сутності ефективності менеджменту персоналу. Для

Морфологічний аналіз поняття «ефективність менеджменту персоналу»

Елемент визначення	Визначення та автори
Підходи	алокативний [ТоррінгтонД., В. М. Данюк,], зацікавлених сторін [М. Армстронг О. П. Єгоршин, В. М. Данюк, Т. А. Власенко, А. В. Крамаренко], комплексний [Ю. Г. Одегов та А. Є. Разінов, О. П. Єгоршин, Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова, А. В. Крамаренко], цільовий [Є. В. Маслов, О. П. Єгоршин, Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, А. В. Крамаренко], витратний [Є. В. Маслов, О. П. Єгоршин, Дж. Лафта, Т. А. Власенко, А. В. Крамаренко]
Сутність	вплив HR-стратегії [Д. Торрінгтон], оцінювання роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіку роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування [М. Армстронг, Г. Десллер, Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко], оцінюванні персоналу [Г. Десллер], ступінь і терміни виконання специфічних кваліфікованих завдань які поставлені структурами управління персоналом [Дж. Іванцевич та А. Лобанов], результати роботи співробітників організації [Ю. Г. Одегов та А. Є. Разінов], реалізація поставлених цілей та скорочення витрат на персонал [Є. В. Маслов], система менеджменту персоналу [І. Нікітіна], ефективна мотивація [Дж. Лафта], корисність процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект, як економічну вигоду, удосконалення організації виробництва і праці та соціальну вигоду для співробітників [В. М. Данюк], результативність методів [Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко], результативність кадрової політики [Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко, Т. В. Кайнова]
Мета	покращення економічних показників діяльності підприємства [Д. Торрінгтон], випуск конкурентоспроможної продукції [І. Нікітіна], досягнення цілей підприємства [Н. Л. Гавкалова], створення соціального капіталу [Т. В. Кайнова]

розробки моделі оцінювання необхідно приділити більш детальну увагу розумінню складових ефективності менеджменту персоналу, взаємовідносинам між оцінюванням ефективності менеджменту персоналу та ефективністю діяльності підприємства в розрізі вище розглянутих методологічних підходів.

Перш за все розглянемо існуючі підходи до оцінювання

ефективності менеджменту персоналу представлені в наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів.

Г. О. Дудукало наголошує, що механізм забезпечення ефективності управління персоналом виступає важливим фактором зростання рівня ефективності діяльності підприємства, що спонукає до підвищення продуктивності праці. Грунтуючись на функціонально-структурному підході до визначення функції управління персоналом на основі його життєвого циклу визначено основні 9 функцій, індикатори яких використано для аналізу ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств. Детальний аналіз зазначених показників представлено в наступному розділі. Натомість, звернемо увагу, що в роботі цього автора ефективність менеджменту персоналу розглянута в двох складових. В рамках оцінки ефективності керуючої підсистеми представлено оцінку ефективності управлінського персоналу, яка включає сім відповідних коефіцієнтів, а в рамках оцінки ефективності керованої підсистеми представлено оцінку ефективності управління персоналом лише чотирма показниками.

Питання обґрунтованості набору коефіцієнтів завжди залишається одним з найскладніших а отже в кожному окремому дослідження відповідно до поставлених цілей та задач виходячи із можливості отримання вихідної інформації для розрахунків визначається власний перелік показників. А розгляд ефективності менеджменту персоналу в двох площинах керуючої та керованої підсистеми, з нашої точки зору, є обґрунтованим, так як менеджмент персоналу відповідно до аналізу, здійсненому в попередньому розділі, є управлінським впливом на процеси, які протікають у відповідних підсистемах. Таким чином, ефективність відносно досягнення поставлених цілей та витрачених ресурсів співвідноситься з керованою підсистемою, яка об'єднує зазначені процеси, а ефективність управлінського впливу відображає результативність діяльності керуючої підсистеми, головним завданням якої є приведення в керований в належний, потрібний стан.

А. В. Крамаренко пропонує інтегральний показник ефективності управління персоналом який включає чотири складові: економічну, мотиваційну, процеси управління персоналом та розвиток і навчання. Кожна з них включає відповідні коефіцієнти та ваги, що дозволяє розрахувати групові показники за кожною складовою, які формують інтегральний показник як середнє зважене за чотирма групами. Показники обиралися шляхом опитування управлінського персоналу досліджуваних металургійних підприємств м. Дніпропетровська, що дозволила з 60 показників методом «гойдалки» обґрунтувати необхідні

19. Вагові коефіцієнти для одиничних та групових показників розраховувалися з використанням методу аналізу ієрархій. На основі проведених розрахунків було надано якісну характеристику рівня ефективності менеджменту персоналу з використанням шкали Харрінгтона для досліджуваних підприємств з характеристикою та комплексом заходів щодо вдосконалення отриманого рівня. Методичний підхід автора до оцінки ефективності управління персоналом полягає в концепції збалансованої системи показників що дозволяє узгоджувати механізми управління кадрами з стратегічними цілями підприємства. Вартує уваги запропонований механізм мотивації керівників досліджуваних підприємств спрямований на реалізацію стратегічних цілей побудований на основі вище наданої оцінки ефективності управління персоналом.

Р. Д. Якубів пропонує визначення інтегрального показника ефективності менеджменту персоналу при поєднанні двох методів: перший базується на системі результативних техніко-економічних та фінансових показників а другий передбачає визначення сукупності показників та характеристик для оцінювання ефективності менеджменту персоналу на економічному, соціальному та організаційному рівнях. В рамках першого методу розглядаються три показники: рівень рентабельності діяльності підприємства виробництво валової продукції сільського господарства на одного працівника та рівень землевіддачі – тобто обсяг валової продукції сільського господарства на 100 га угідь. Інтегральний показник ефективності менеджменту персоналу розраховується як середнє геометричне з двох проміжних інтегральних показників. Перший є середньо-геометричним з трьох вищезазначених показників, а другий – середньо-геометричне їх приросту. На основі проведеного науковцем дослідження було отримано три групи підприємств в залежності від значень розрахованих показників. В рамках другого підходу запропоновано 19 показників, розподілених на економічні, організаційні та соціальні, які було визначено для отриманих груп підприємств. Беручи до уваги характер обраних трьох показників, можна стверджувати, що ефективність менеджменту персоналу відповідно до запропонованої автором методики залежить переважно від ефекту масштабу: чим більше підприємство тим вище результати воно може отримувати. З трьох груп запропонованих показників ефективності менеджменту персоналу економічна складова представлена показниками ефективності діяльності підприємства в цілому без виокремлення внеску кадрів. Натомість організаційна та соціальна представлена саме кадровими показниками, включаючи

якість продукції. Отримана тенденція щодо збільшення значень досліджуваних показників між групами підприємств відповідно до ефекту масштабу має наукову цінність, враховуючи базу дослідження - сільськогосподарські підприємства, але паралельний розгляд показників ефективності менеджменту персоналу та ефективності діяльності підприємства не дозволяє отримати одностайні висновки для розробки відповідних рекомендацій, адже на значення показників економічної складової крім персоналу впливають ряд інших чинників, які кардинально обумовлюють їх рівень.

В роботі І. О. Касаткіна слушно зазначено, що існує дві головні концепції оцінки ефективності управління персоналом: перша наголошує що ефективність управління персоналом має бути оцінена виходячи з єдності управління та виробництва без виокремлення безпосереднього внеску управління персоналом в загальновиробничу ефективність; інша, навпаки, ставить акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Враховуючи обмеженість існуючих статистичних показників, вирішення другого завдання, погоджуючись з автором, є більш складним. З іншого боку, підприємства зацікавлені в моніторингу ефективності своєї діяльності в цілому та менеджменту персоналу зокрема, саме тому обґрунтування показників для внутрішнього управлінського обліку є доцільним та необхідним, а також розробка відповідного забезпечення для збору та зберігання інформації для проведення відповідних розрахунків, що і становить один із елементів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

О. П. Єгоршин до цих двох підходів додає третій, визначаючи що ефективність роботи персоналу в переважній мірі обумовлюється організацією його праці, мотивацією, соціально-психологічним кліматом в колективі, тобто залежить від форм та методів роботи з ним.

Ми дотримуємося такої точки зору, що менеджмент персоналу як відповідна підсистема діяльності підприємства може та повинна бути оцінена в розрізі її ефективності окремо за сукупністю відповідних складових, представлених обґрунтованою множиною показників. Крім цього визначення внеску менеджменту персоналу в загальну ефективність діяльності підприємства є іншим завданням, постановка та вирішення якого залежить від позиції дослідника.

О. Герасименко та Г. Герасименко пропонують систему ключових показників ефективності служби управління персоналом, яка включає цільові показники підприємства (фінансові, маркетингові, у сфері розвитку персоналу), які обумовлюють ключові показники

ефективності витрат на персонал, представлені фінансовими показниками, такими як фонд оплати праці у прибутку, виручка в розрахунку на одного співробітника, та локальними показниками за напрямками управління персоналом: підбір, адаптація, навчання, кадровий резерв і просування, мотивація та оплата праці, закріплення, оцінювання та розвиток корпоративної культури. В цілому автор наголошує, що ефективність управління персоналом здійснюються за показниками як ефективності трудової діяльності, так і виконання окремих кадрових функцій та процесів. Оцінювання трудової діяльності розглядається крізь кінцеві результати роботи працівників, результативність, якість та складність праці та показники соціальної ефективності. Запропонована система ключових показників є достатньо обґрунтованою та дозволяє оцінювати зазначені підсистеми, але підприємство повинно бути спроможним ідентифікувати отримані значення досліджуваних показників для якісних характеристик і впровадження необхідних заходів з удосконалення. Дослідники пропонують отримане дерево проблем на основі проведеного аналізу для малого поліграфічного підприємства, на основі чого запропоновано заходи зі зниження плинності персоналу, їх виконавці та суб'єкти ухвалення рішень. Поділяючи точку зору автора щодо необхідності оцінки ефективності виконання кадрових функцій, зведення оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту персоналу до характеристики ефективності трудової діяльності працівників не є коректним, так як процеси, які мають місце в підсистемах менеджменту персоналу щодо підбору, навчання, адаптації, мотивації, руху кадрів, тощо представляють собою як саму діяльність персоналу, так і його взаємодію безпосередньо з власними керівниками, HR-відділом, співробітниками та керівниками функціональних підрозділів. Отже оцінювання трудової діяльності має бути представлено в підсистемі оцінювання, мотивації та винагороди, кадрового резерву та руху, – тобто має бути включено в систему оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна досліджуючи ефективність управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери пропонують функції управління персоналом, кожна з яких представлена відповідною множиною показників. До функцій віднесено: відбір, кваліфікація, ефективність роботи персоналу, мотивація, створення умов праці, інформаційне забезпечення та розвиток і навчання персоналу. Інтегральні значення показника розраховано як середньозважене між значеннями функції. Ваги

функцій отримано з використанням методу аналізу ієрархій, а узгодженість думок експертів перевірено шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона. На основі розрахованого інтегрального індикатора для досліджуваних підприємств було визначено якісні рівні ефективності та представлені шляхи підвищення.

О. З. Редьква пропонує комплекс показників ефективності системи управління персоналом який включає чотири види ефективностей: функціонування підсистеми органів управління персоналом, підсистеми робіт, процесів, процедур, пов'язаних із управлінням персоналом, функціонування підсистеми персоналу (виконавців) та функціонування підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення. Крім цього автор надає рекомендований комплекс базових показників для оцінювання ефективності HR-відділу, який включає прямі та непрямі показники, а також комплекс показників оцінки ефективності роботи керівного складу підприємства (прямі та непрямі).

Питання оцінки ефективності менеджменту персоналу в представленні і в ряді закордонних досліджень. На відміну від вітчизняних їх автори приділяють більше уваги прикладним аспектам здійснення і пропонують конкретні показники для виміру, не уточнюючи методичний та методологічний базис для обґрунтування сукупності показників. Так, Дж. Філіпс розглядає оцінку інвестицій у кадрову службу, витрати на управління персоналу в розрахунку на одного співробітника, рівень абсентеїзму, задоволеності працівників та єдності і згоди в організації (). Оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал присвячені роботи Я.Фітц-енца, Б. І. Беккер, М. А. Х'юзлід, Д. Ульрих пропонують оцінку ефективності діяльності HR-відділу за показниками продуктивності на одиницю витрачених ресурсів, швидкості бізнес-процесів, витрат на впровадження програм та ініціатив, оцінювання навичок працівників, лояльності, морального клімату у колективі та організаційних можливостей. В узагальненому розумінні ці показники можуть бути представлені як HR метрики, які об'єднують загальну статистичну характеристику людських ресурсів підприємства, їх якість та ефективність використання, ефективність діяльності HR-відділу та ключові показники ефективності окремих співробітників або підрозділів (долгих).

В цілому як зазначено у дослідженні у вітчизняній та закордонній практиці використовуються близько 500 показників оцінки діяльності HR відділу та ефективності менеджменту персоналу в цілому. В інституті Саратоги пропонується їх групування за функціями менеджменту персоналу які фактично відповідають підсистемам

менеджменту персоналу в рамках вітчизняної парадигми. Вартує увагу розподіл окремих показників на функціональний та стратегічний рівень, що дозволяє узгоджувати процедури управління ефективністю відносно окремих співробітників, відділів та підприємства в цілому, визначати взаємозалежність між цими показниками та враховувати внесок безпосереднього кадрів у забезпечення ефективності всієї системи менеджменту персоналу.

Доцільність розгляду ефективності роботи керівного складу або управлінської діяльності в рамках ефективності менеджменту персоналу є дискусійним питанням, адже на підприємстві управлінський вплив здійснюється на всі підсистеми діяльності, включаючи маркетингову, інноваційну, виробничу тощо. Виокремлення безпосередньо управлінського впливу на персонал, задіяний в цих підсистемах є на практиці дуже складним завданням і його реалізація є економічно недоцільною, враховуючи високий рівень трудомісткості. Натомість виокремлення оцінювання функції управління відносно підсистем менеджменту персоналу є доцільним та необхідним в рамках загальної моделі ефективності менеджменту персоналу підприємства.

Л. В. Балабанова та О. В. Стельмашенко взаємопов'язують ефективність системи управління персоналом з її побудовою, яка в свою чергу відображає конкурентні позиції підприємства на ринку. А визначення ефективності передбачає оцінювання доцільності використання методів для координації діяльності кадрів в процесі функціонування підприємства, наприклад: встановлення відповідності комплектування HR-відділу кадрами належного рівня кваліфікації ефективності її роботи.

Крім вищезазначених об'єктів оцінки окремі дослідники наголошують на необхідності оцінки соціально-економічних наслідків прийнятих управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу.

М. І. Круглов пропонує оцінку ефективності системи управління персоналом за трьома складовими: оцінювання виробничої діяльності підприємства, продуктивності управлінської праці та економічності апарату управління. Такий підхід в більшій мірі оцінює ефективність діяльності підприємства в цілому та управлінського впливу з боку керівництва, але, на жаль, не відображає специфіки системи менеджменту персоналу.

А. Ю. Осіпова пропонує оцінювати ефективність управління персоналом крізь визначення її економічної, соціальної та організаційної ефективності. Сутність підходу полягає у використанні показників за зазначеними видами ефективності в кореляційному аналізі та методі

експертних оцінок, шляхом розробки критеріїв досягнення визначених кінцевих результатів з відповідним рівнем ресурсів та якістю продукції, а також при визначенні вагових коефіцієнтів з використанням рангової кореляції для розрахунку комплексного показника ефективності. Значення критеріїв розраховується шляхом співставлення фактичних значень часткового показника до базового значення з використанням математичної функції коригування чотирьох типів залежності. Ведення вагового коефіцієнту обумовлено необхідності узгодження інтересів між працівниками, колективом та підприємством. Незважаючи на наукову цінність наданого методичного підходу його імплементації на досліджуваних підприємствах не представлена що не дозволяє визначити його доцільність. Натомість в рамках функціональної схеми механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства оцінка пропонується як адитивна сума трьох видів ефективностей: від зменшення плинності кадрів, від навчання, подальшого суміщення професій, від зростання продуктивності праці.

Розгляд ефективності менеджменту персоналу крізь його складові: економічну, організаційну та соціальну, представлено у ряді досліджень інших авторів. Одними з перших цей розподіл представили Л. В. Балабанова й О. В. Сардак, а також Ю. Г. Одегов і Л. В. Карташова: економічна ефективність розглядається в розрізі досягнення відповідних цілей підприємства, що в найбільшій мірі відповідає витратного підходу до розуміння досліджуваного поняття - тобто відношення отриманого результату до витрат на персонал. Економічна ефективність в найбільшій мірі представляється продуктивністю праці та іншими показниками які її відображають. Соціальна ефективність відповідно відображає досягнення соціальних цілей, тісно взаємопов'язаних з розвитком кадрів, формування психологічного клімату в колективі, прийняттям співробітниками загальноорганізаційних цілей тощо. Організаційна ефективність відображає якість організаційної структури підприємства, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці складові також представлені в роботах Б. Н. Герасимова, О. Є. Кузьміна, Р. Марра та Г. Шмідта. О. П. Єгоршин розглядаючи ефективність роботи персоналу також наголошує на соціальній ефективності, а Л. Ф. Ніколаєнко в рамках статистичної оцінки ефективності управління персоналом виокремлює економічну та соціальну.

Набір цих складових в подальшому було розширено дослідниками наукової школи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Н. Л. Гавкалова

пропонує такий склад: економічну, соціальну, інноваційно-інвестиційну, ефективність інтелектуалізації праці та організаційну. На основі проведеного факторного моделювання було виокремлено сім латентних факторів які відображають вплив ефективність менеджменту персоналу. Використовуючи факторні навантаження як ваги було розраховано значення узагальненого критерію ефективності менеджменту персоналу для обраних досліджуваних підприємств.

Т. А. Власенко виокремлює такі: соціально-психологічну, економічну, витрат на персонал, виробничо-організаційну та нематеріальних активів на основі екстремального групування показників що в подальшому з використанням кластерного та дискримінантного аналізу дозволило класифікувати підприємства за рівнем ефективності менеджменту персоналу та запропонувати відповідні рекомендації щодо поліпшення їх рівня.

На основі проведеного аналізу існуючих підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу варто представити такі узагальнюючі результати.

По-перше. Всі вище надані підходи до оцінювання є достатньою різноманітними, що не дозволяє виокремити єдину парадигму розуміння досліджуваного поняття. З іншого боку, фактично всі дослідники наголошують на тому, що ефективність менеджменту персоналу повинна бути оцінена з використанням кількісних та якісних показників, які пропонуються науковцями відповідно до відокремлених ними складових.

Умовно можна виокремити дві великі групи підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Перша група дослідників виокремлює складові оцінки відповідно до авторського бачення структури системи менеджменту персоналу та її взаємодію з іншими підсистемами підприємства. Так, Г. О. Дудукало та А. В. Крамаренко виокремлюють різний набір складових, але якщо А. В. Крамаренко оцінює ці складові за сукупністю запропонованих показників, то Г. О. Дудукало натомість розраховує інтегральний коефіцієнт за дев'ятьма запропонованими функціями управління персоналом відображеними сукупностями індикаторів. Подібний функціональний підхід представлений в дослідженні ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери – В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна.

Р. Д. Якубів виокремлює економічний соціальний та організаційний рівень, кожен з яких представлений відповідними множинами показників. О. Герасименко та Г. Герасименко пропонують оцінювати ефективність служби управління персоналом

за напрямками, представленими локальними показниками, а також окремо за ключовими показниками ефективності витрат на персонал. Нестандартний набір складових представлено в роботі О. З. Редькви, де поряд з органами управління персоналом оцінюються і його забезпечення.

Друга група дослідників представлена такими науковцями як розглядає складові менеджменту персоналу відповідно до досягнення поставлених цілей, що і обумовлює виокремлення економічної, соціальної, організаційної, інноваційно-інвестиційної, нематеріальних активів, виробнича-організаційної ефективностей тощо. В рамках даних досліджень показники обираються в залежності від цілей досягнення яких вони мають відображати.

Ми дотримуємося першого підходу, але вважаємо, що для виокремлення складових об'єкту дослідження необхідно дотримуватися принципу єдності та гомогенності. Отже відповідно до реалізації специфічних функцій менеджменту персоналу на підприємстві, ми пропонуємо як складові розглядати підсистеми менеджменту персоналу, в яких відбуваються процеси, що направлені на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами в залежності від цілей його діяльності, що відображає повний цикл трудової діяльності співробітника. Відповідно поширеним підходам розумінню системи менеджменту персоналу, в неї входять як основні: процеси планування, відбору, набору і найму, адаптації, оцінки, руху, розвитку та винагороди; в якості допоміжних варто розглядати соціалізацію, комунікацію і соціальне партнерство. Окрему роль займає кадрова політика та стратегія менеджменту персоналу, яку найчастіше називають HR-стратегією. Відповідно кожна з цих підсистем, в межах якої протікають зазначені процеси займає власне особливе місце в архітектоніці системи ефективності менеджменту персоналу.

HR-стратегія відіграє провідну роль у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Вона перш за все через визначення її співвідношення з загальною стратегією підприємства відображає місце менеджменту персоналу у внутрішньому середовищі підприємства та надання том-менеджментом йому відповідної важливості. Традиційно виокремлюють три практики: організаційної ситуації, принципів «кращої практики» і специфічних критеріїв формування конкурентних переваг. Формування власної HR-стратегії, специфічної для даного підприємства є запорукою високої ефективності всієї системи менеджменту персоналу – вона відображає загальні принципи її функціонування, вектор розвитку, розставляє

пріоритети та визначає дерево цілей. Як обґрунтовано у п.п. 1.1. відомо, найбільш розповсюдженими теоріями ефективності є цільовий підхід, системний, з позиції зацікавлених сторін (багатокритеріальний), алокативний (розміщення ресурсів за В. Парето) та витратний. Відображення зазначених підходів відповідно підсистемам надано у табл. 2.5.

Окремі підсистеми менеджменту персоналу при належному функціонуванні дозволяють забезпечувати реалізацію окремих підходів. З іншого боку кожна підсистема відіграє свою роль в даному процесі.

Крім розглянутих у табл. 2.5 як було зазначено вище виокремлюють допоміжні підсистеми: соціалізації, комунікації і соціального партнерства. Соціалізація як процес засвоєння поведінкових патернів виконує допоміжну роль як при адаптації, так і при оцінці та русі кадрів, сприяючи таким чином нарощенню соціального капіталу працівників підприємства, що дозволяє накопичувати та поширювати унікальні знання, що в свою чергу формує унікальні конкурентні переваги підприємства. Соціальне партнерство як метод ефективного діалогу між працівниками та керівництвом й іншими залученими сторонами (профспілки) також сприяє налагодженню ефективній взаємодії та підвищенню результативності як менеджменту персоналу так і всього підприємства. Комунікації та інформаційне забезпечення виконує обслуговуючу роль в системі ефективності менеджменту персоналу, так як реалізація абсолютно всіх функцій передбачає реалізацію комунікаційного процесу та обмін інформацією.

Отже вбудовування каналів комунікацій та процесів управління інформацією має реалізовуватися в рамках обраної кадрової політики.

По-друге. Враховуючи, що нами було доведено що менеджмент персоналу представляє собою вид управлінського впливу на відповідні процеси, то оцінка його ефективності повинна включати крім безпосередньо оцінювання ефективності підсистеми менеджменту персоналу оцінювання управлінського впливу. Як нами було обґрунтовано вище ефективність управлінського впливу в розрізі системи менеджменту персоналу має бути відокремлена від загального управлінського впливу, який здійснює керівництво підприємства на всі процеси для забезпечення проведення останнього в бажаний належний стан. Таким чином, в рамках авторської моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу ми пропонуємо аналіз управлінської надбудови до вищенаданих процесів менеджменту персоналу, які представлено управлінськими функціями: планування,

Таблиця 2.5
Місце та роль підсистем менеджменту персоналу відповідно підходам до розуміння «ефективності»

Підходи / Підсистемні	Цільовий	Системний	Зацікавлених сторін	Алокативний	Витратний
HR-стратегія (кадрова політика)	Формування дерева цілей	Узгодження взаємодії підсистем менеджменту персоналу	Узгодження інтересів, внесків та вкладів найбільш широкого кола зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх)	Визначення співвідношення між людським, інтелектуальним та соціальним капіталом та іншими видами капіталу підприємства	Оцінювання ключових ринків конкурентоспроможності ключових компетенцій підприємства
Відбір, набір і найм	Реалізація цілей забезпечення кадрами підприємства	Узгодження планів по персоналу з іншими підсистемами	Взаємодія з зовнішніми сторонами (рекрутингові агенції, представники ринку праці), державними регуляторними установами	Забезпечення потреби персоналу відповідної кваліфікації та досвіду для максимально можливого рівня задоволення компетенцій	Позиціонування підприємства на ринку праці як роботодавця, підтримка іміджу та реалізація соціальної відповідальності бізнесу
Адаптація	Цілі пристосовування до умов праці	Реалізація навчальних та підтримки	Досягнення гармонії між цілями працівника, групи (колективу) та організації в цілому	Вирішення суперечностей невідповідності підбору кадрів до місця роботи, складності, відповідальності	Відповідність ієрархічної структури організаційній та потребам підприємства
Оцінка	Отримання актуальної інформації щодо рівня кваліфікації кадрів	Впровадження системи оцінювання адекватній потребам підприємства	Узгодження інтересів працівників, профспілок, керівництва щодо внеску кадрів та систем оцінювання їх професійного рівня	Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу. Ротація кадрів відповідно результатам оцінювання	Стандартизація та уніфікація власної системи оцінювання відповідно до міжнародних та галузевих аналогів
Рух	Постійне оновлення кадрів	Узгодження підруху та винагороду персоналу	Формування кадрових резервів. Баланс між групами інтересів середні підприємства (керівництво та персонал)	Безпосередня реалізація функції руху кадрів. Поширення систем горизонтальної та міжфункціональної ротації	Досягнення балансу між окремими підрозділами підприємства
Розвиток	Процес постійного набуття нових кваліфікацій	Узгодження систем розвитку, оцінки та винагороду кадрів	Взаємодія із зовнішніми агенціями з підвищення кваліфікації. Розробка внутрішньої системи стимулів	Оцінка ефективності методів розвитку відносно потенційного приросту рівня продуктивності та якості виконання робіт	Порівняння власної системи розвитку та витрат на нього з провідними галузевими та міжнародними аналогами
Винагорода	Оцінювання внеску кожного працівника	Встановлення відповідності між внеском, оцінкою, рухом та винагородою	Реалізація відновлювальної функції відносно трудових ресурсів країни та забезпечення високого рівня соціального захисту	Встановлення відповідності між результатами праці та винагородами для забезпечення прибутковості діяльності підприємства	Рівень винагороди та соціальних виплат у порівнянні з середньогалузевими, національними та міжнародними

організація, мотивація, контроль та регулювання, які виокремлено на основі аналізу досліджень. Загальний вигляд моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу представлено на рис. 2.1.

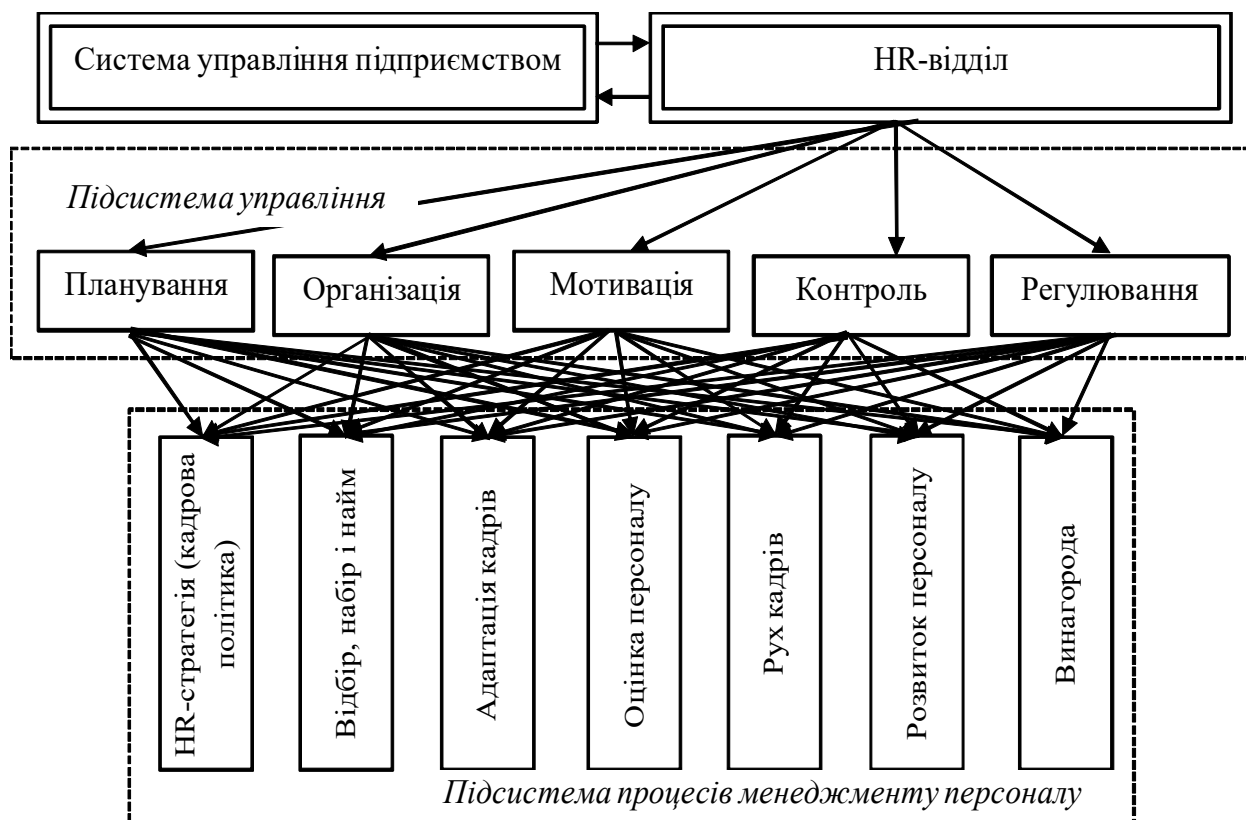


Рис. 2.1. Архітектура моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу

Враховуючи що окремі дослідники наголошують на визначальній ролі HR-відділу в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу, ми вважаємо, що саме реалізація функцій управління представлених в вищенаданій підсистемі дозволить об'єктивно визначити рівень результативності діяльності цього підрозділу у відповідності до цілей поставлених перед ним керівництвом підприємства.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, шляхом узагальнення найбільш розповсюджених підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу, нами була запропонована авторська модель оцінки яка передбачає аналіз процесів які відбуваються в рамках підсистем менеджменту персоналу та рівня управлінського впливу, який здійснює HR-відділ на зазначення підсистеми відповідно до цілей функціонування та розвитку підприємства.

2.3. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу

Питання сутності організаційно-економічного забезпечення наразі розглядається в економічній науці в різних площинах: на макрота мезоекономічному рівнях як організаційно-економічний механізм розвитку відповідних галузей народного господарства, як організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництво окремих видів продукції; на мікрорівні розглядається забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, використання ресурсів на підприємствах відповідних галузей, діяльності окремих підприємств тощо. Можна стверджувати, що організаційно-економічне забезпечення розробляється відносно широкого кола об'єктів дослідження, а уточнення його сутності відповідно ефективності менеджменту персоналу залишається відкритим питанням.

В ряді досліджень акцент ставиться окремо на організаційному забезпеченні, в інших – на економічному. Таким чином, для визначення сутності предмету дослідження розглянемо існуючі підходи до розуміння цих понять.

Таблиця 2.6

Аналіз визначень «організаційне забезпечення»

Автор	Зміст	Мета (призначення)	Умови
Сукупність документів			
К. Н. Євсюков, К. К. Колін	сукупність <i>документів</i>	регламентують діяльність персоналу в умовах функціонування організації	
Є. В. Моїсеєнко та Є. Г. Лаврушина	сукупність <i>документів</i>	встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи	в умовах функціонуванн я, перевірки та забезпечення роботоспромо жності автоматизован ої системи
В. І. Андреева	<i>положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи</i>	регламентують організаційну структуру роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи	

Сукупність заходів, методів			
Д. Є. Кашин	сукупність заходів, проводяться суб'єктом управління відповідно до діючого законодавства	стосовно питань реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення	в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася
В. Кардашевський	В. сукупність заходів, які організовано у відповідності до діючого законодавства, проводяться суб'єктом управління	реалізації об'єктом управління прийнятого рішення	
Ф. Яррулін	сукупність методів та засобів	регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи	
Створення умов			
М. М. Єрмошенко	створення умов	для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами (створення умов для здійснення діяльності)	
І. В. Більботенко	узгодження по місцю, часу і меті функціонування окремих виконавців, колективів та технічних засобів	утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення	регулюються правилами взаємодії
Структура управління (організаційна структура)			
Т. О. Погорелова	сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб		
І. Г. Хохлова	структура управління	функції та задачі в межах цієї структури	
Г. І. Базецька	сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів	забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень за окремими напрямками його фінансової діяльності	несуть відповідальність за результати цих рішень

Продовження табл. 2.6

А. Сопелана, Х. Волберда	<i>сукупність структурних і динамічних взаємин всередині суб'єкта і за його межами</i>		охоплює організаційні зв'язки (субординаційні, координаційні, лінійні і функціональні)
Г. О. Колесніков	складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи		які виникають в процесі функціонування та розвитку підприємства
Інтегральний підхід			
В. І. Гладкий	організація <i>робіт та заходів, створення структури</i>	забезпечує нормальну експлуатацію системи підприємства	
В. С. Кубарева (ефективне організаційне забезпечення)	створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців різних областей функціонування під-ва		
Г. В. Острроверхова	комплекс структур і правил, які створюють умови	для сталого протікання управлінських процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні	за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі
Г. В. Демченко	<i>система</i> упорядкування елементів і процесів за рахунок організації <i>взаємозв'язку</i> між підрозділами підприємства, а також підприємства із зовнішнім оточенням		шляхом формування команди та забезпечення її необхідними ресурсами

В. В. Лакіза, К. Я. Качмар	організаційні можливості менеджменту - налагодження ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішнім контрагентом, а головне - ресурсами підприємства	веде до зміни конфігурації	залежить від організації взаємодії підрозділів, функціонально пов'язаних з економічною діяльністю та організаційних елементів усіх рівнів управління підприємством
Ю. Д. Малярєвський, О. В. Фаргушняк, Д. І. Цибулько	організаційне забезпечення технічного переозброєння підприємств включає: фінансову, технічну, кадрову та нормативно-правову складові		

Г. В. Островерхова в рамках свого дослідження виокремлюють три підходи до визначення сутності поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний і процесний. Г. В. Демченко доповнила ці відходи четвертим – системним. Аналізуючи вище надані дефініції виокремлення цих чотирьох підходів є досить умовним. Шляхом структуризації обраних визначень на змістом, метою та умовами нами було отримано декілька узагальнених підходів дослідників.

По-перше, організаційне забезпечення розглядається як сукупність документів (положень, інструкцій, наказів, вимог та інших), які регламентують організаційну структуру, діяльність персоналу та взаємодію з комплексом засобів системи.

По-друге, його розглядають як сукупність засобів та методів, які регламентують взаємодію робітників між собою та з технічними засобами щодо реалізації прийнятого управлінського рішення.

По-третє, як створення умов для нормального функціонування шляхом забезпечення відповідними ресурсами.

По-четверте, як структуру управління, яка охоплює як внутрішні функції та задачі, комплекс стійких зв'язків та взаємодії, так і зовнішні зв'язки суб'єкта управління.

По-п'яте, в рамках інтегрального підходу організаційне забезпечення об'єднує і створення структури, і організацію робіт та

заходів, і формування команди, і сукупність взаємозв'язків між підрозділами як елемент системи, і ефективний зв'язок між операційною діяльністю, зовнішнім контрагентом та ресурсами підприємства.

Загальною метою організаційного забезпечення є створення умов для стабільного нормального функціонування підприємства шляхом реалізації управлінських рішень. Проміжним завданням на шляху досягнення зазначеної цілі є створення організаційної структури.

Підтримуючи доцільність інтегрального підходу в рамках системного бачення до розуміння сутності «організаційне забезпечення», запропонуємо власну дефініцію: організаційне забезпечення – це управлінська підсистема, яка включає організаційну структуру, взаємозв'язки між окремими підрозділами та посадами, сукупність регламентів у формі документів (інструкцій, положень, наказів та кваліфікаційних вимог), які описують її функціонування, для реалізації прийнятих управлінських рішень шляхом забезпечення необхідними ресурсами. Взаємодія із зовнішнім середовищем обмежена виключно реалізацією функції щодо залучення необхідних ресурсів.

На відміну від організаційного забезпечення, економічне забезпечення представлене лише в окремих роботах. Так, з політико-економічної точки зору економічне забезпечення розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і реалізації благ між окремими суб'єктами ринку та державою, між структурою, під якою розуміється підприємство, і її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками щодо порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку.

Економічне забезпечення технічного переозброєння полягає у визначенні економічної доцільності його здійснення, аналізі та оцінці економічної ефективності. Також економічне забезпечення розглядається як комплекс, що є основною частиною господарського механізму підприємства – сукупність економічних методів, способів, форм та інструментів впливу на економічні відносини і процеси, що відбуваються на підприємстві. Відносно економічного забезпечення управління змінами промислового підприємства автори виокремлюють його мету як формування економічних стимулів до змін та стабільного економічного розвитку.

На основі проведеного дослідження під економічним забезпеченням пропонуємо розуміти сукупність методів, способів, форм, інструментів управлінського впливу та економічні стимули,

направлені на відповідний об'єкт для здійснення аналізу та оцінки економічної ефективності, що дозволяє досягти економічної доцільності.

Організаційно-економічне забезпечення на відміну від попереднього більш широко представлено в дослідженнях. Близьке до організаційного забезпечення розуміння організаційно-економічного забезпечення випереджувального управління представлено Г. О. Пономарьової, яке ґрунтується на тенденціях розвитку підприємства, враховує досягнутий науково-технічний рівень його розвитку, соціальні, правові та психологічні відносини в колективі підприємства в процесі управління.

Відносно функціонування підприємства досліджуване поняття розглядають як систему формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Таке визначення в більшій мірі відображає політико-економічний зміст досліджуваної категорії. Подібне визначення пропонує В. О. Грицишин: як сукупність підсистем та елементів ринкового середовища, до яких відносять фінансову, організаційну, кадрову, інформаційну та правову підсистеми. Враховуючи, що його дослідження направлене на підприємства соціально-економічної інфраструктури міста, таке бачення є обґрунтованим, адже воно передбачає зовнішнє по відношенню до підприємства організаційно-економічне забезпечення, яке повинно сприяти його функціонуванню та розвитку.

Варте уваги запропонована А. В. Вдовиченко структурно-логічна схема організаційно-економічного забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції, яка включає механізм забезпечення ефективності виробництва, підтримку ефективного функціонування органічних господарств та аграрну політику, яка знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Відносно формування організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості автори виокремлюють в рамках організаційної складової правову та управлінську, а в рамках економічної – регульовальну та тарифну. Безпосередньо організаційно-економічне забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості автори розуміють як системну адекватну реакцію на зовнішні та внутрішні впливи, а також механізми, важелі, інструменти та заходи з планування, фінансування

та управління, що дозволяють не лише узгоджувати та реалізовувати інтереси підприємства, але і сприяти синергетичного ефекту від розширення функціональних можливостей зазначених підприємств.

З мікроекономічної точки зору під організаційно-економічним забезпеченням функціонування та розвитку підприємства розуміють сукупність динамічних процедури, форм, методів та інструментів управління, що дозволяє формувати та здійснювати послідовність заходів. А його удосконалення пропонується розглядати в розрізі організаційної структури, бізнес-процесів, інноваційних процесів та якості продукції. Деякі автори розподіляють його на організаційну та економічні складові, з виокремленням організації виробничого процесу, інфраструктури, контролю якості продукції, праці та організації комерційної діяльності, а також персонал підприємства, виробничі можливості, ділову активність, фінансову стійкість, платоспроможність та прибутковість. Інші автори розглядають його як процес управління для досягнення поставлених цілей відносно розвитку підприємства шляхом використання його ресурсів: управлінські процедури включають організацію, планування, контроль, діагностику та мотивацію, а сама структура системи організаційно-економічного забезпечення розвитку підприємства, крім ресурсів та управлінських процедур, включає методи регулювання (адміністративні та ринкові) методологію та цілеполягання, а також інвестиційне забезпечення для покриття витрат як обґрунтування джерел фінансування та методичних інструментів оптимізації структури коштів. З іншого боку, його розглядають як сукупність заходів і засобів або створення умов, що сприяють протіканню економічних процесів реалізації поставлених планів, програм та проектів.

А. А. Садеков і В. В. Цурик наголошують на розуміння організаційно-економічного забезпечення як системи адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища орієнтовану на пошук і реалізацію його можливостей в умовах трансформаційної економіки.

Щодо окремих підсистем діяльності підприємства, таких як інноваційна діяльність, організаційно-економічне забезпечення з точки зору автора фактично не відрізняється від організаційного забезпечення та розглядається як сукупність взаємозалежних елементів організації управління даними процесами та взаєминами між її учасниками, які взаємодіють всередині підприємства та із зовнішнім середовищем, ефективно управління якими дозволяє підвищити його конкурентоспроможність і інноваційну адаптивність до зовнішніх змін ринку.

В розрізі зовнішньоекономічної діяльності організаційно-

економічне забезпечення розуміється як цілісний процес взаємодії організаційного та економічного впливу на відповідну сферу діяльності підприємства, яка реалізується в межах сформованої структури на основі ефективного розподілу ресурсів під впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей та реалізації стратегії. Організаційна складова відповідає за створення структур та взаємозв'язків, що забезпечують функціонування системи, а економічна – за налагодження взаємовигідних відносин та пошук ресурсів необхідних для роботи системи та їх ефективне функціонування.

Щодо управління змінами організаційно-економічне забезпечення розглядається як забезпечення організації змін взаємодії промислового підприємства з іншими суб'єктами господарювання та із власними структурами та підрозділами, а також сукупність економічних методів в забезпечення цієї взаємодії. У більш вузькому розумінні це забезпечення організаційних та економічних заходів щодо впровадження змін на промисловому підприємстві.

Відносно прибутковості організаційно-економічне забезпечення направлене на функціонування та розвиток підприємства, яке включає результат, учасників, відповідальних за його досягнення, набір застосовуваних технологічних і технічних засобів, необхідні ресурси та взаємодія між учасниками для забезпечення одержання цього результату, що об'єднує функціональні та забезпечуючі підсистеми.

Відносно технічного переозброєння підприємства організаційно-економічне забезпечення включає кадрову, технічну, нормативно-правову та фінансову складову в структурі організаційного забезпечення, технічну складову в економічному, а інформаційну як взаємозв'язок між цими двома складовими. Варто наголосити, що автори в економічному забезпеченні виокремлюють обґрунтування доцільності досліджуваних процесів, аналіз на основі сформованої системи показників, комплексну оцінку технічного стану і розвитку підприємства, оцінку економічної ефективності та доступності джерел фінансування. Організаційне забезпечення розглядається як створення відповідних підрозділів в організаційній структурі, підготовка персоналу та підвищення кваліфікації, також розробка документів, створення умов для залучення і використання власних та позикових коштів, а також законодавча підтримка у сфері оподаткування прибутку на технічне переозброєння. Заслуговує уваги інформаційна складова яка включає створення відповідної інформації, порталів та електронних інформаційних систем.

Об'єднання підходів до розуміння організаційно-економічного

забезпечення з макроекономічної, мікроекономічної та мезоекономічної точок зору запропоновано Т. В Голощаповою як процес організації діяльності в певних умовах розвитку економіки на зазначених рівнях, що здійснюється через системну взаємодію організаційно-економічної складових, об'єднаних єдиною метою функціонування на основі виявлення й впровадження найбільш ефективних способів управління, взаємодії зазначених елементів системи, що передбачає послідовну зміну чинників економічної складової під впливом організаційної та чинників зовнішнього середовища та їх змін.

Грунтовний методологічний підхід до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення управління персоналом представлено в роботі Р. Д. Якубова як систему енергійно взаємопов'язаних організаційних та економічних забезпечуючих факторів для налагодження високорезультативного HR-менеджменту на підприємстві. Його структури автор виділяє методичне, інформаційне та моніторингове забезпечення, критерії оцінки ефективності, принципи, функції та методи управління, а також науково-теоретичні підходи. Заслугує уваги включення до зазначеного інструментарію економічних важелів які, на жаль, автором в роботі ґрунтовно недосліджені та не пояснені.

Г. О. Дудукало в рамках функціонально-структурної схеми забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівного підприємства виокремлює три види забезпечення ефективності діяльності: організаційне, інформаційне та мотиваційне, які об'єднані як функціональні підсистеми механізму, взаємопов'язані з критеріями ефективності діяльності персоналу та впливом механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу. Ці три складові розглянуті під впливом стратегії підприємства зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства що все в цілому обумовлює результат дії механізму представлений підвищенням продуктивності праці економічним та соціальним ефектом виявлення оптимального шляху забезпечення діяльності персоналу та зазначеними видами забезпечення ефективності діяльності персоналу.

На основі узагальнення вищенаведених дефініції організаційно-економічного забезпечення запропонуємо ключові визначення досліджуваного поняття:

По-перше, відповідно до ієрархії забезпечення не може представляти собою систему формування цілей, але воно направлено саме на сприяння досягненню цілей та реалізації стратегії об'єкта або процесу, для якого розробляється забезпечення.

По-друге, воно представляє собою сукупність заходів, які плануються та реалізуються відповідно до цілей функціонування вищезазначеного об'єкта, які найчастіше набувають форми проекту, програми або портфелю дій.

По-третє, методологічним базисом для зазначених заходів є сукупність управлінських процедур, форм, методів, важелів, які можна узагальнити як інструментарій.

По-четверте, реалізація зазначених заходів, які становлять сутність організаційно-економічного забезпечення, вимагає витрат відповідної кількості ресурсів, доцільність залучення яких повинна бути оцінена із використанням відповідного економічного інструментарію для досягнення доцільності.

По-п'яте, зміст та склад заходів організаційно-економічного забезпечення залежить від стану об'єкта або процесу, на який воно направлено, з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників.

По-шосте складові забезпечення (кадрова, технічна, нормативно-правова, фінансова, інформаційна, інвестиційна тощо) може бути виокремлена в залежності від об'єкту або процесу дослідження.

На основі проведеного узагальнення сутності організаційно-економічного забезпечення та розуміння ефективності менеджменту персоналу, представленого в попередньому розділі, надаймо розуміння особливостей даного забезпечення відносно предмету дослідження.

Розглядаючи менеджмент персоналу як систему, яка включає ряд підсистем, що розглянуто в попередньому підрозділі, функції управління (планування, організація, аналіз, контроль та мотивація) виступають управлінським впливом на ці підсистеми, що виступають об'єктом, для доведення їх у необхідний стан. Ефективність менеджменту персоналу, яка поряд із ефективністю функціонування цих підсистем розуміється як ефективність цього управлінського впливу, досягається реалізацією організаційно-економічних заходів, які і складають сутність забезпечення. Варто зауважити, що з організаційної точки зору ці заходи набувають форми дій, які узгоджуються за часом, вартістю, ризиками та параметрами якості в рамках проектного підходу, а економічне забезпечення полягає у використанні відповідного інструментарію для обґрунтування доцільності здійснення цих заходів та вибору найкращої альтернативи.

Відповідно до забезпечення реалізації цілей організаційно-економічне забезпечення передбачає розробку та впровадження механізмів ідентифікації та гармонізації цілей підсистеми менеджменту персоналу відповідно до потреб підприємства та їх

декомпозицію на окремі підсистеми планування, мотивації, адаптації, розвитку, руху тощо. Так, при необхідності диверсифікації діяльності підприємства або розширення його географічної присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства потребує не лише збільшення штату, але і зміни та підвищення кваліфікації. Цей процес вимагає постановки цілей для HR-відділу щодо планування, комплектування штату та організації навчання співробітників. Відповідно, цілі мають бути узгоджені з усіма підрозділами підприємства, які залучені до змін. З боку лінійних менеджерів очікується новий профіль компетентності для посад, який має бути реалізований в рамках підвищення кваліфікації. Організаційно-економічне забезпечення передбачає пошук можливості навчання всередині підприємства чи зовні, створення власного підрозділу з розвитку кадрів при економічному обґрунтуванні доцільності виділення коштів на його створення (відділ, штат, обладнання, методичне забезпечення тощо) або виділення коштів на зовнішнє навчання. В даному процесі досягнення поставлених цілей неможливе без інформаційно-комунікаційної складової цього забезпечення: саме наявність необхідної інформації щодо вартості навчання зовні та всередині та потреби у підготовці кадрів в майбутньому дозволяє здійснити аналіз та отримати висновки. Комунікації виступають головним інструментом узгодження інтересів всіх сторін. В цьому ж розрізі розуміється і узгодження інтересів зацікавлених сторін в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Всі зацікавлені сторони мають розуміти свою роль в даному процесі відносно їх внеску та очікуваних результатів, що може бути забезпечено лише шляхом впровадження та реалізації функціонування комунікаційної мережі, яка об'єднує всі сторони та забезпечує узгодження в розумінні цілей, власного внеску та очікуваних вигід. Крім інформаційно-комунікаційної складової варто виокремити фінансову, яка передбачає аналіз існуючих власних джерел фінансування зазначених організаційно-економічних заходів та можливості залучення кредитних коштів.

Організаційно-економічне забезпечення визначення ефективності витрат на персонал передбачає забезпечення випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення оплати праці, зростання рентабельності витрат на персонал тощо. Саме цей аспект ефективності менеджменту персоналу, який полягає в організаційно-економічному забезпеченні визначення ефективності витрат на персонал розробку процедур збору необхідної для аналізу інформації, її класифікацію та збереження,

визначення порогових значень та загального обґрунтування системи показників оцінювання ефективності менеджменту персоналу для досліджуваного підприємства.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення, з нашої точки зору, має бути представлено такими основними складовими: безпосередньо заходами в підсистемах менеджменту персоналу для підвищення ефективності їх діяльності, економічним забезпеченням, яке об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне (рис. 1.2).

Особливу роль в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу відіграє синтезований капітал який особи є інтелектуальний, соціальний та людський. Незважаючи на те, що він є відносно новим поняттям в економічній науці, ряд фундаментальних досліджень, щодо його сутності, структури, особливостей вимірювання вже здійснено та представлено у відповідних наукових працях. Вплив цих трьох видів капіталу запропоновано в роботі Н. Л. Гавкалової [Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко], де зазначено, що людина є носієм цих капіталів що синтезує комплексне управління нею та самоуправління і формує основу соціально економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Крім того дослідником доведено необхідність розвитку інтелектуального капіталу підприємства для підвищення ефективності менеджменту персоналу. Особливу увагу варто приділити запропонованим напрямом підвищення ефективності менеджменту персоналу: організаційним, інтелектуалозначущим та інноваційно-інвестиційним, які відповідають функціями регулювання та контролю, що базується на мотивації до нарощення і ефективного використання трьох складових інтелектуального капіталу (персональний, технологічний та клієнтський) з викривленням власності працівників та підприємства. В дослідженні автор обґрунтовує необхідність інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу та доводить необхідність постійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

В структурі синтезованого капіталу лише окремі складові не відносяться безпосередньо до персоналу та можуть розглядатися як окремий об'єкт для управління: об'єкти інтелектуальної власності, інформаційні мережі, інфраструктурні активи та окремі види нематеріальних активів.

Всі інші активи або безпосередньо належить людині, або являються правом спільної власності як з боку підприємства, так і з боку працівників. Отже формування, накопичення та використання

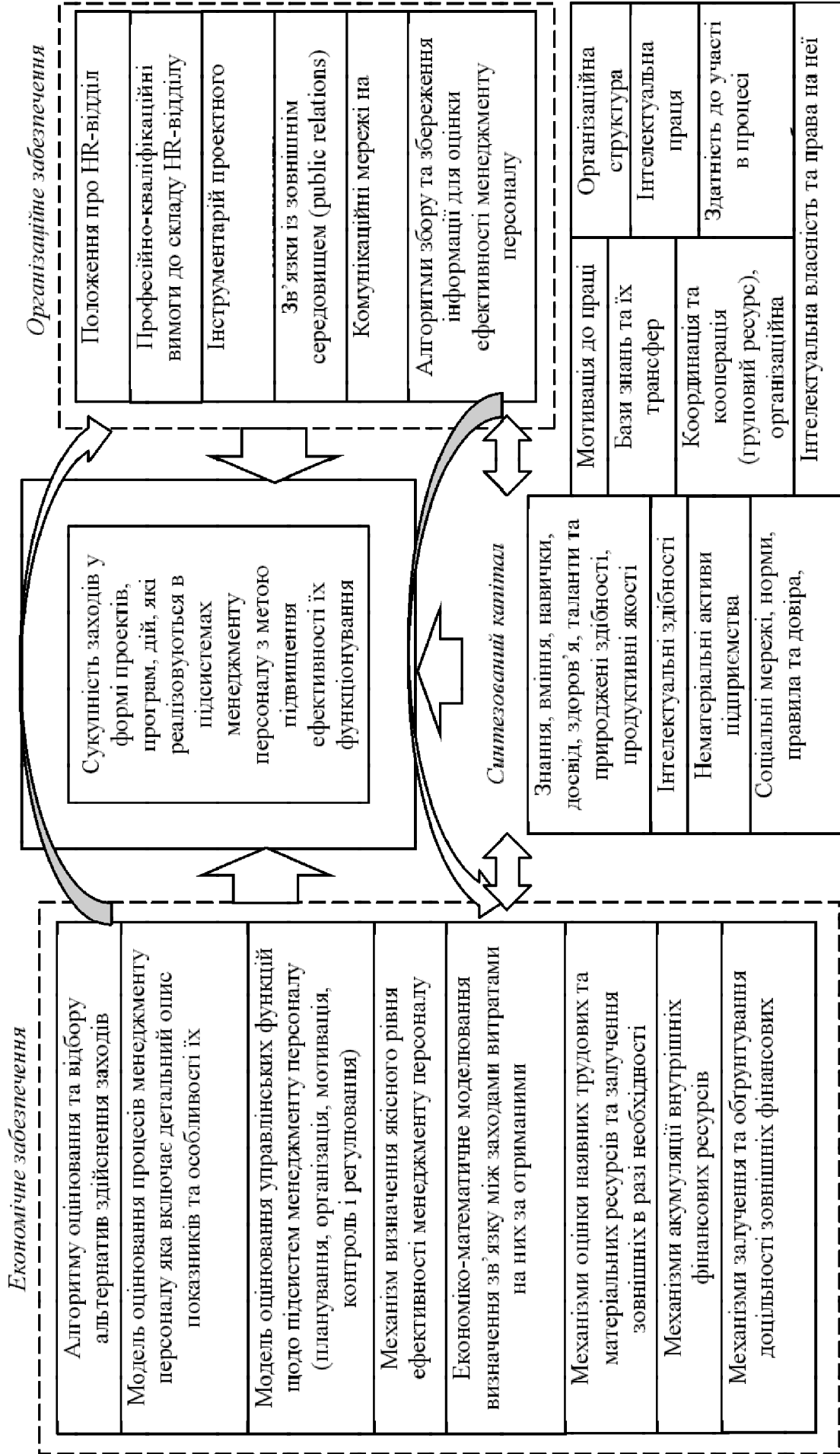


Рис. 1. 2. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу

синтезованого капіталу безпосередньо пов'язано з професійною діяльністю працівників переважно інтелектуаломіського характеру. Таким чином, персонал виступає джерелом синтезованого капіталу (розробка ноу-хау отримання авторських прав формування позитивного іміджу підприємства в очах контрагентів шляхом формування ефективних зовнішніх комунікаційних зв'язків тощо), його носієм (знання, вміння, навички, компетентності, які використовуються в процесі трудової діяльності для належного виконання своїх обов'язків: виготовлення високоякісної продукції, дотримання строків договорів тощо) та розповсюджувачем (унікальні ключові компетентності, які формуються у кадрів, створюють власну систему знань на підприємстві, що в рамках їх трансферу дозволяє поширювати їх всередині колективу створюючи неповторну конкурентну перевагу).

В рамках запропонованої схеми організаційно-економічного забезпечення (рис. 1.2) синтезований капітал займає проміжне місце між ресурсним та інформаційно-комунікаційним, що обумовлено його роллю.

Синтезований капітал виступає додатковим невичерпним ресурсом, використання якого дозволяє збільшувати ефективність менеджменту персоналу, а його інформаційно-комунікаційні складові, які в першу чергу забезпечують трансфер внутрішніх знань та ефективні комунікації між працівниками на підприємстві, доцільно віднести до організаційної складовою запропонованого нами забезпечення.

Використання активів синтезованого капіталу в підсистемах менеджменту персоналу та для вдосконалення управлінських функцій відповідно до запропонованої моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу запропонованої в попередньому розділі дозволяє покращувати показники ефективності менеджменту персоналу, підвищувати його рівень та в цілому сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку та збереження персоналу підприємства.

2. Методичні підходи щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства.

3. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Теми рефератів

1. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.
2. Використання сучасних напрямків менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємств.
3. Компетентністний підхід як засіб забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА. ПРОБЛЕМИ ЗАМІНИ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ

У будь-якому суспільстві як цілісній соціально-економічній системі час від часу відбуваються кризові явища, які загрожують її існуванню. В Україні з переходом до ринку об'єктивно склалися умови порушення діяльності підприємств. Кризовий стан виявляється в тому, що погіршуються фінансові результати діяльності підприємств, вони не здатні отримувати прибуток, у результаті це може призвести до банкрутства. Основним засобом виживання у таких умовах є антикризове управління, яке містить комплекс механізмів виходу із банкрутства і усунення неплатоспроможності.

3.1. Концептуальні засади антикризового управління підприємством

Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи є на сьогодні однією із найбільш актуальних для всіх суб'єктів господарювання. Огляд економічної періодики та аналіз реальної економічної ситуації в Україні та за кордоном свідчить про те, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими чинниками. З огляду на це, організації повинні адаптуватися до тих умов, що створюються чинниками зовнішнього середовища, а внутрішні керовані чинники повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації підприємства.

Проблема формування системи антикризового управління як окремого специфічного виду управління потребує конкретного пояснення. Визначення кризового стану залишається полемічним серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи. Тому доцільно спочатку розглянути сутність цього терміну. Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та різних характеристик. Криза (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелом, скрутне становище.

В економіці термін «криза» набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових

категорій апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл і напрямів економічної науки. На сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців із приводу визначення поняття «криза» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Різні підходи науковців до визначення поняття
«криза»**

Автори	Визначення поняття
В. О. Василенко, К. В. Балдін, Є. М. Коротков, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
С. М. Іванюта	Складний, загострений стан, різкий перелом або занепад
К. Херман	Несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень
А. Д. Чернявський	Переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу зовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
С. А. Бурий, Д. С. Мацеха	Перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого становища до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами
А. М. Штангрет, О. І. Копилук	Зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження
Е. П. Жарковська, Б. Е. Бродський	Крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем
А. М. Єсакова	Будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке збурення зовнішнього та внутрішнього середовища фірми

Криза – це негативне явище, яке зумовлене впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, що призводять до відхилення від

рівноважного стану, яке досягло крайньої точки рівноважної зони. Кризові явища мають різний вияв і залежать від того, який вид економічної діяльності здійснюється суб'єктом підприємництва.

Термін «антикризове управління» набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності не завжди однозначне. Погляди на розуміння поняття «антикризове управління» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Погляди вчених економістів на суть антикризового управління

Автор	Трактування антикризового управління
В.О. Василенко	Антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
Л.О. Лігоненко	Антикризове фінансове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
М. Мескон	Антикризове управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією
Е.С. Мінаєва, В.П. Панагушена	Антикризове управління – це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а управління, яке здатне заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення
Н. В. Туленков	Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим
Е.А. Уткін	Антикризове управління – це складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання

Копа М.В. наводить погляди вчених, які трактують антикризове управління з точки зору «вузького» та «широкого» підходів. До «вузького» бачення дослідник зараховує підходи науковців, які зазначають необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи; до «широкого» – підходи, що тлумачать антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства. Спільною думкою розглянутих визначень є те, що антикризове управління спрямоване на вихід підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків. Проте такий підхід не враховує необхідності постійної діагностики суб'єкта господарювання, тобто безперервного процесу антикризового управління, незалежно від наявності проблем у роботі підприємства.

Недоліками точки зору антикризового управління у «широкому» розумінні є ототожнення антикризового управління зі звичайним управлінням, проте, як показує практика, існують суттєві відмінності. Антикризове управління в умовах розвитку кризового становища передбачає:

- 1) термінову мобілізацію фінансових ресурсів, коли пріоритетом управління у звичайному режимі є отриманням прибутку в довгостроковому періоді;
- 2) припинення інвестиційної діяльності на противагу інвестуванню грошових коштів у перспективні проекти;
- 3) забезпечення функціонування підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів, замість раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та якості продукції;
- 4) призупинення реалізації соціальних програм, здійснення лише обов'язкових поточних виплат персоналу та ін.

Тобто рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше компромісні та є найкращими із запропонованих альтернатив, кількість та якість яких менша, ніж в умовах безперебійної роботи підприємства.

З огляду на результати узагальнення підходів до трактування антикризового менеджменту запропоновано власне визначення, відповідно до якого «антикризове управління» – це цілеспрямована система управління, що передбачає постійну реалізацію превентивних заходів, механізму аналізу, оцінки та подолання негативних явищ, що впливають на підприємство та несуть загрозу для його подальшого безперебійного функціонування з метою покращення конкурентних переваг.

Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему

управління підприємством у кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми – нагальна проблема, яка потребує подальшого розгляду.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, притаманних управлінським рішенням, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур. Так, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема – й в антикризовому. Водночас система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом процесів антикризового управління. Застосування всієї системи антикризового управління чи її окремих елементів залежить як від ситуації, що склалася на підприємстві, так і від типу управління підприємством.

Упродовж останніх років теорія та практика антикризового управління нагромадила певний досвід обґрунтування заходів із виведення організацій із кризи. Одночасно виявилися типові проблеми, притаманні підприємствам, які функціонують у різних постсоціалістичних країнах, а також у країнах із розвинутою економікою. Розкрито спільні механізми формування кризових явищ на підприємствах, а також підходи щодо їх подолання.

Проблематика антикризового управління підприємствами містить кілька напрямків. Головними об'єктами впливу антикризового управління є проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, проблеми життєдіяльності організації у кризовому становищі, проблеми виходу з кризи, проблеми ліквідації наслідків кризи, методологічні проблеми антикризового управління, фінансово-економічні проблеми антикризового управління, правові проблеми антикризового управління, проблеми організації антикризового управління, соціально-психологічні проблеми антикризового управління.

Як інструменти впливу, можна виокремити пошук інформації, прогнозування кризи, розробку управлінських рішень в умовах ризику, аналіз і оцінювання кризових ситуацій, інноваційні стратегії кризової поведінки, розв'язання конфліктів, маркетинг (поведінка в умовах невизначеності, зовнішнє управління і проблеми санації), селекція персоналу в умовах кризи (оцінювання та мотивування, інвестиційне проектування).

Як і будь-якому процесу, антикризовому управлінню підприємством притаманні певні функції. Загалом антикризовому управлінню притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, яка стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- контроль – прогнозування відхилень від накреслених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Названі функції ефективно себе реалізують саме у сукупності, створюючи певні послідовні етапи виходу з незадовільної ситуації. Тобто, іншими словами, - певну систему. Кожний елемент такої системи має взаємодоповнювати один одного, створюючи таким чином ефективний варіант налагодження функціонування підприємства загалом.

Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Відповідно до цих підходів менеджмент кризових ситуацій повинен складатися з таких етапів:

- 1) діагностика, яка призначена оцінити параметри кризової ситуації;
- 2) розробка концепції подолання кризи, що спрямована на вироблення стратегічних і оперативних заходів;
- 3) реалізація цієї концепції для усунення кризи та її наслідків;
- 4) вихід до визначеної мети нормального функціонування організації.

Кожен з цих етапів містить більш детальні завдання. Діагностика передбачає розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх

взаємозв'язку та взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформлюються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій.

Отже, антикризове управління підприємством дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (до якого належить у тому числі і недопущення кризи), то методи першого спрямовані лише на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу.

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання супроводжується виникненням кризових явищ. Причинами виникнення кризи можуть бути як зовнішні (розвиток світової економіки, конкуренція, політична ситуація, недосконале законодавство тощо), так і внутрішні чинники (недостатній рівень кваліфікації персоналу, прорахунки в інвестиційній політиці, високий ступінь зношення виробничих засобів тощо), хоча зазначені причини впливають на виникнення кризового стану підприємства в комплексі, однак практично завжди є індивідуальними для кожного підприємства. Головним шляхом виходу підприємства з кризи є впровадження антикризових заходів, чітких скоординованих дій щодо подолання негативних наслідків впливу факторів, що спричинили таку ситуацію. Для успішного функціонування підприємства повинні мати більш гнучкий та адаптивний антикризовий менеджмент.

3.2. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств

Зовнішньою ознакою банкрутства підприємства є призупинення поточних платежів, якщо підприємство не забезпечує чи явно не здатне забезпечити виконання вимог кредиторів протягом трьох місяців з дня настання термінів їх виконання. Заяву до арбітражного суду про визнання банкрутом можуть подавати боржник, кредитори або органи контролю.

Підприємство вважають банкрутом тільки після визнання його неспроможності арбітражним судом або офіційного оголошення про це у разі добровільної ліквідації.

Після визнання підприємства банкрутом щодо нього застосовували такі процедури:

- 1) мирова угода;
- 2) реорганізація;

3) ліквідація.

Мирова угода – процедура досягнення домовленості між боржником і кредиторами стосовно відтермінування та (або) розтермінування належних кредиторам платежів або знижки з боргів.

Особливість мирової угоди передбачена законом й зумовлена тим, що під час розгляду справ про банкрутство арбітражні суди не визначають спірні правовідносини сторін, а встановлюють факт неспроможності конкретного підприємства. Тому утвердження мирової угоди арбітражним судом не є розглядом справи по суті.

Реорганізаційні або ліквідаційні процедури призначають за рішенням арбітражного суду. Реорганізаційні процедури спрямовані на підтримку діяльності та оздоровлення підприємства-боржника з метою запобігання його ліквідації і сприяють продовженню його існування. Вони охоплюють зовнішнє управління майном боржника і санацію (фінансове оздоровлення).

До ліквідаційних процедур належить примусова ліквідація підприємства-боржника за рішенням арбітражного суду або його добровільна (позасудова) ліквідація під контролем кредиторів. Ліквідує підприємство через його неспроможність у конкурсному порядку спеціально призначена особа (конкурсний керуючий).

Явище банкрутства є поширеною світовою практикою. Ця проблема актуальна і для нашої країни у зв'язку зі збільшенням банкрутств останніми роками. Це пов'язано з наслідками лібералізації цін, упровадженням ринкових реформ, що також загострює проблему платоспроможності та актуалізує це питання.

Антикризове управління дуже важливе в нинішніх умовах української економіки.

Організації будь-яких форм власності в процесі виробничо-господарської діяльності схильні до кризових явищ, економічних і фінансових проблем, що нерідко призводять до банкрутства.

Перед керівництвом організацій, органами державної та муніципальної влади постає завдання – запобігти кризовим явищам і забезпечити стійке фінансово-господарське становище. Запобігти кризовим явищам або пом'якшити наслідки їх впливу на результати діяльності організацій можна тільки за допомогою системи заходів, яку за кордоном називають «кризовим менеджментом» (crisis-management). В Україні ці заходи називають «антикризовим управлінням».

Під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану.

Однак таке трактування сутності антикризового управління послаблює його випереджальну спрямованість. Тому стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства (фірми) за попередній або поточний періоди роботи, надзвичайних заходів щодо недопущення неспроможності, а з моменту вибору місії фірми, вироблення концепції та мети її передбачуваної діяльності, формування та підтримання на належному рівні стратегічного потенціалу фірми, здатності забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентну перевагу фірми як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Антикризове управління має охоплювати значно ширші сфери діяльності, а саме:

- аналіз стану макро- і мікросередовища та перегляд місії фірми;
- пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і сканування зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми з метою раннього виявлення кризи;
- стратегічний контролінг діяльності фірми і вироблення стратегії запобігання її неспроможності;
- оперативну оцінку та аналіз фінансового стану фірми і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства);
- розроблення оптимальної політики поведінки в умовах кризи і виведення з неї фірми;
- постійний облік ризику підприємницької діяльності та вироблення заходів для його зниження.

Необхідно зазначити, що реалізація такого важливого чинника стратегічного менеджменту, як місія компанії, здебільшого неповноцінна.

Однак, як вважають фахівці, уже внаслідок свого стратегічного статусу місія є найважливішим фактором антикризового менеджменту, квінтесенцією ідеологічного фундаменту, який скріплює основні функції менеджменту компанії, об'єднує людей в щось більше, ніж проста сума талантів та професійних знань.

Основою антикризового управління повинно бути управління на засадах постійного моніторингу діяльності організації з метою своєчасного діагностування причин погіршення фінансового стану та визначення шляхів його відновлення, забезпечення рентабельності діяльності, а також економічного зростання та розвитку організації. Світовий досвід розвитку менеджменту свідчить, що проблема налагодження ефективного антикризового управління на підприємствах складна в практичному аспекті і потребує серйозного опрацювання на стадії планування. У зв'язку з цим вивчення

особливостей антикризового управління в Україні в сучасних умовах не тільки актуальне, але й життєво важливе для виживання і функціонування підприємств і організацій.

Банкрутство підприємств може спричинятися як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Вони працюють в ситуації економічної нестабільності в країні, тому що дуже сильно залежать від зовнішніх умов. З іншого боку, в нашій країні не вистачає фахівців з достатнім досвідом роботи в ринкових умовах. Причиною банкрутства є зазвичай неправильна оцінка керівниками очікуваних темпів зростання економічних показників підприємства, під які заздалегідь знаходять джерела додаткового, як правило, кредитного фінансування. Через це банкрутство стало фактом в Україні. З одного боку, банкрутство – крах, загибель підприємства. Але з іншого – це поштовх до поліпшення, можливість відродження з урахуванням минулих помилок. Процедури, необхідні для виведення підприємства з кризового стану, повинні бути законодавчо врегульовані. Якщо підприємство не може своєчасно сплатити борги, банкрутство стає юридично очевидним.

Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків, їх притоку і відтоку. Підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого зростання, навіть буму, так і в умовах галузевого гальмування і спаду. За різкого піднесення економіки галузі зростає конкуренція, гальмування і спаду - знижуються темпи економічного розвитку підприємства. Кожне підприємство за темпи свого зростання має боротися.

Виходом у будь-якому випадку банкрутства є згорання виробництва або повне його закриття. Якщо можливо, здійснюють або часткове, або повне репродукування підприємства, що може виявитися вигідним за достатніх темпів зростання інших галузей і підгалузей економіки.

В Україні доцільно впровадити контроль державних органів (інспекцій) для запобігання прихованому банкрутству, коли, наприклад, підприємства реалізують продукцію через дочірні фірми так, щоб основна частина виручки залишилася на рахунках цих фірм або за підробленими контрактами відводять кошти в закордонні банки тощо.

Безумовно, до введення процедури банкрутства необхідно вживати всіх заходів для недопущення кризової ситуації: постійно аналізувати діяльність підприємства, виявляти проблеми і чинити дії, які сприяють поліпшенню фінансового стану. Краще якомога швидше почати процедуру запобігання банкрутству, грамотно здійснивши яку підприємство отримає можливість відновити своє фінансове становище і продовжити роботу.

Як доводять статистичні дані, на практиці дуже мало підприємств оздоровлюються і продовжують діяльність. Для того, щоб процедура запобігання банкрутству проходила продуктивно і справді відсікала проблемні сегменти підприємства та допомагала виходити з кризового стану тим, хто тимчасово зіткнувся з труднощами, але має хороший потенціал, необхідно вже на стадії спостереження чітко визначати подальшу долю підприємства, щоб закрити його або ефективно відновити платоспроможність, не затаючи ці процеси. Водночас важливо зберігати свої конкурентні переваги, зміцнювати позиції на ринку і зберегти соціальний клімат усередині організації.

Зміна бізнес-середовища як засіб запобігання банкрутству для багатьох компаній означає додаткові складнощі: тривалий період економічного зростання і позитивні очікування призводять до відсутності пошуку альтернативних варіантів діяльності компанії. Тому на підприємствах необхідно застосовувати антикризові заходи не тільки у вигляді скорочення витрат, відмови від інвестицій тощо, але й використання нових можливостей: пошук нових ринкових сегментів, ослаблення конкурентів за допомогою зміни цінової політики, зміни ринку праці. Найефективнішим антикризове управління є тоді, коли підприємство виявляє потенційні кризи та реагує на них швидко – перш ніж вони зможуть вплинути на його імідж.

Антикризове управління має досить чітку специфіку, що робить його одним з пріоритетних у загальнопромисловому менеджменті. Якщо в кореневих, базових елементах воно практично збігається з основними постулатами наукового управління, то стосовно до станів організаційного стресу має низку особливих рис, форм і методів реалізації. Головними базовими складовими антикризового менеджменту є:

- надзвичайно висока мінливість внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- підвищена небезпека саморуйнування фірми внаслідок неточних управлінських дій;
- вкрай обмежений фінансовий і часовий ресурс на подолання кризи.

Таким чином, для усунення кризових явищ на підприємстві потрібно ефективно дотримуватись принципів антикризового управління, а для забезпечення виходу підприємства з кризи розробити ефективну політику антикризового фінансового управління. Остання дасть змогу поліпшити стан справ вітчизняних підприємств.

3.3. Проблеми формування системи управління основним капіталом на підприємстві

Термін «капітал» виник від латинського слова «capitalis» (головний, основний). Точного визначення цього терміна за всю історію економічних вчень нікому не вдалось дати.

Водночас слід зазначити, що капітал, з одного боку, – це сукупність ресурсів, які можуть приносити економічні вигоди, а з іншого – це:

- виробничі відносини (основний та оборотний капітал);
- відношення власності (власний та залучений капітал).

Основний капітал переноситься на кінцевий продукт (відтворюється в ньому) частинами протягом тривалого строку за допомогою механізму амортизації. До основного капіталу відноситься та частина капіталу, яка авансується для придбання засобів праці: основних засобів (машин, устаткування, споруд, будівель, транспортних засобів), нематеріальних активів, довгострокових фінансових інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості, відкладених податкових активів та інших необоротних активів.

Основні засоби - це нематеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких становить більше одного року (або операційного циклу, якщо він триваліший за рік).

Нематеріальні активи виражені об'єктами господарювання, які, як і основні засоби, використовуються тривалий час. Однак вони не мають натурально-речової форми та представлені різного роду правами. Важлива роль серед них належить правам на інтелектуальну власність, яка втілена у патентах, промислових зразках продукції, товарних знаках. Це можуть бути також авторські права, права користування природними ресурсами.

Основний капітал містить матеріальні активи (основні засоби), нематеріальні активи (об'єкти права), незавершені капітальні вкладення та довгострокові фінансові інвестиції. Належну увагу в механізмі управління основним капіталом на підприємстві варто звернути насамперед на управління основними засобами – базовим елементом основного капіталу. Такий акцент не зменшує значущості для діяльності підприємства нематеріальних активів, які, на жаль, мають незначну питому вагу у загальній вартості основного капіталу.

Управління основним капіталом охоплює низку дій та принципів

щодо раціонального формування та ефективного використання основного капіталу в процесі господарської діяльності підприємства. У загальному вигляді мета управління основним капіталом передбачає забезпечення найефективнішого його використання з метою досягнення максимальної доходності.

Конкретизуючи загальну мету, здійснення управління основним капіталом містить й низку приватних цілей: оцінку стану основного капіталу в кількісному та якісному аспектах; оцінку ефективності варіантів заміни, розвитку і удосконалення об'єктів основного капіталу; визначення вузьких місць; визначення відхилень, причин, а також шляхів подолання проблем; виявлення резервів більш ефективного використання основного капіталу.

На більшості вітчизняних підприємств наявні лише окремі елементи системи управління основним капіталом у вигляді блоків аналізу використання основних засобів та складання загальних планів технічного розвитку. Найважливіші у теперішньому економічному становищі України практичні аспекти, а саме: економічно обґрунтовані плани відновлення основних засобів, графіки заміни морально і фізично зношених об'єктів та впровадження передових технологій, відсутні. Це є однією із причин неспроможності підприємств виробляти конкурентоздатну продукцію.

До введення в дію Податкового кодексу України в економічній практиці паралельно існували дві системи нарахування амортизації: бухгалтерська і податкова. Вони законодавчо регулювалися Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затвердженим Наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92, яке визначало методи нарахування амортизації основних засобів у бухгалтерському обліку, а також Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994 № 334/94-ВР, що не був узгоджений із вказаним стандартом, який визначав методи нарахування амортизації у фінансовому обліку. Згідно з Податковим Кодексом України передбачено відмову від колишнього підходу до нарахування амортизації та максимальне зближення податкового та бухгалтерського обліку. Але це була лише формальна спроба усунення розбіжностей.

З погляду правового регулювання амортизаційної політики підприємств із прийняттям Податкового Кодексу України удосконалено низку аспектів: більш повне врахування тенденцій розвитку економічних процесів; узгодження певною мірою податкового законодавства з П(С)БО; структуровано об'єкти амортизації відповідно до економічного змісту; визначено мінімальні терміни корисного використання об'єктів основних засобів; спрощено

податковий облік.

Як недоліки Податкового Кодексу України щодо питань амортизаційної політики на промислових підприємствах, необхідно назвати такі:

- вузькість трактування категорії «амортизація»;
- неточності та суперечності трактування певних категорій та положень;
- жорстку регламентацію використання певних методів амортизації для різних груп основних засобів, що не збігається з бухгалтерським обліком;
- відсутність чіткого визначення процедури акумулювання амортизаційних нарахувань для створення амортизаційного фонду, що є чи не найважливішим для успішного відтворення основного капіталу;
- пооб'єктне ведення обліку вартості, що амортизується, яке істотно ускладнює ведення обліку основних засобів.

Відповідно до ПКУ станом на 01.04.2011 р. необхідно було провести порівняння загальної вартості всіх груп основних засобів за даними бухгалтерського обліку з вартістю всіх груп основних фондів за даними податкового обліку. Якщо перша величина менша, то в результаті такого порівняння виникає тимчасова податкова різниця. Така різниця амортизується як окремий об'єкт із застосуванням прямолінійного методу протягом 3 років. У бухгалтерському обліку нічого подібного не відбувається.

Амортизаційна політика залишається найслабшою ланкою економічної політики країни, і її численні недоліки не можуть забезпечити її головної функції – зацікавленості до оновлення основного капіталу. Усунення суперечностей та недоліків, які притаманні амортизаційній політиці, неодмінно призведе до зацікавленості менеджменту підприємств у своєчасному відтворенні основного капіталу і неодмінно буде сприяти позитивним результатам діяльності, яких потребує значна кількість підприємств країни.

Отже, економічні зміни сьогодення створюють об'єктивні умови для визначення методів та підходів управління основними засобами. Правильна постановка проблеми дає змогу підприємству сформулювати управлінські завдання, прийняти управлінські рішення, розробити заходи розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство до нестабільних умов господарювання.

Висновки

Основною метою антикризового управління щодо запобігання банкрутству підприємства є розробка і реалізація заходів, спрямованих

на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечить його вихід з кризового фінансового стану. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства, реалізація якої передбачає:

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку.

2. Визначення масштабів кризового стану підприємства.

3. Дослідження основних чинників, які характеризують кризовий розвиток підприємства.

4. Формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, адекватних його масштабам. З урахуванням умов фінансовий менеджмент на цьому етапі може бути спрямований на реалізацію 3 принципів цілей, адекватних масштабам кризового стану підприємства: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стійкості; зміна фінансової стратегії з метою забезпечення стійкого економічного зростання.

5. Вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, які відповідають масштабам його кризового фінансового стану.

6. Вибір ефективних форм санації.

7. Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи.

Таким чином, найбільш ефективним інструментом усунення кризових явищ на підприємстві є впровадження елементів механізму антикризового управління, який дасть змогу підприємству швидко зреагувати на погіршення його фінансового стану, а відтак і запобігти банкрутству.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Теоретико-методичні основи антикризового фінансового управління суб'єктами економічної діяльності.

2. У чому полягає політика антикризового управління при загрозі банкрутства.

3. Інвестиції в основний капітал: джерела фінансування та ефективність використання.

4. Формування адаптивної моделі управління процесом відтворення основного капіталу на засадах підвищення капіталізації підприємства.

Теми рефератів

1. Концептуальні засади антикризового управління підприємством.
2. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств.
3. Проблеми формування системи управління основним капіталом на підприємстві.

Задача

Ви працюєте керівником підприємства, яке виробляє миючі засоби.

З метою досягнення конкурентоспроможності продукції необхідно скоротити її собівартість, що можна зробити через зменшення адміністративно-управлінського апарату. Встановлено, що окремі управлінські функції дублюються та деякі працівники завантажені не повний робочий день.

Усунення цих недоліків призведе до скорочення витрат на утримання адміністративно-управлінського апарату та зменшення собівартості продукції.

Застосовуючи методи хронометражу і фотографії робочого дня, служба підприємства виявила втрати робочого часу через порушення дисципліни, а також резерви скорочення виконання окремих видів робіт. Дані наведено в таблицях 1, 2, 3

Підготуйте для керівництва підприємства рекомендації щодо скорочення чисельності адміністративно-управлінського персоналу з обґрунтуванням суми економії фонду заробітної плати і впливу цих заходів на зниження собівартості продукції.

Таблиця 1

Необхідні витрати робочого часу адміністративно-управлінського персоналу за місяць

Найменування витрат часу	Тривалість дій, год.
Обробка поточної документації	260
Пошук і праця з науково-технічною та економічною інформацією	240
Узгодження та підпис документів	240
Праця, пов'язана з виконанням посадових обов'язків, у т.ч.	975
аналітична	170
планова	200
організаційна	250
виконання контрольних функцій	160
вирішення оперативних питань	295

Обробка кореспонденції	55
Листування	40
Особисті контакти, у т.ч.	850
участь у нарадах	65
прийом відвідувачів	45
службові поїздки	315
ділові зустрічі	140
бесіди з підлеглими	35
службові телефонні розмови	250
Час на виправлення помилок у роботі	60
Підготовка та прибирання робочого місця	65
Пошук та очікування, у т.ч.	90
вищого керівництва	60
співробітників	30
Перевірка правильності виконання роботи (самоконтроль)	75
Разом	950

Таблиця 2

Резерви робочого часу

Найменування витрат часу	Можливість скорочення, %
Обробка поточної інформації	20
Праця, пов'язана з виконанням посадових обов'язків:	
організаційна	30
вирішення оперативних питань	20
Особисті контакти:	
службові поїздки	20
ділові зустрічі	20
бесіди з підлеглими	10
службові телефонні розмови	40
Підготовка та прибирання робочого місця	50
Пошук та очікування:	
вищого керівника	70
співробітників	80

Таблиця 3

Незаплановані втрати робочого часу за місяць

Найменування витрат часу	Тривалість дій, год
Пізній початок та дострокове закінчення робочого дня	160
Відпочинок і задоволення особистих потреб	40
Розмови та зустрічі з особистих питань	200
Разом	400

Завдання:

1. Визначте необхідну чисельність адміністративно-управлінського персоналу відповідно до запланованих витрат часу.
2. Розрахуйте можливе скорочення витрат часу.
3. Визначте можливе скорочення чисельності адміністративного управлінського персоналу.
4. Обґрунтуйте свої рішення.

РОЗДІЛ 4. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розвиток національної економіки в ринкових умовах передбачає активізацію економічної діяльності малих підприємств, здатних істотно впливати на структурну перебудову економіки країни. Крім того, підвищувати загальні обсяги виробництва, сприяти раціональному використанню всіх ресурсів. Водночас створювати сприятливе середовище для розвитку конкуренції та усунення монополізму, посилювати стимули до інноваційних процесів і високоефективної праці. Інтенсифікація процесів глобалізації світової економіки під впливом диференціації потреб споживачів і способів їх задоволення підвищує роль малих підприємств в економіці країни. Адже малі і середні підприємства вважаються найбільш динамічними та інноваційними суб'єктами ринкових відносин.

4.1. Економічна суть і роль малого підприємництва

Розвиток малого підприємництва відбувається в Україні за умов складного та нестабільного економічного та політичного клімату. Негативно вплинуло на його подальший розвиток загальне погіршення економічної ситуації в країні, що пов'язано із світовою економічною кризою, куди виявилася втягнутою і економіка України.

Вітчизняне мале підприємництво як самостійне соціально-економічне явище існує близько двох десятиліть, водночас як у розвинених економічних системах воно є невід'ємною складовою й органічним структуротвірним елементом сучасної економіки змішаного типу вже протягом двох століть. Саме тому мале підприємництво як предмет економічного дослідження потребує насамперед його чіткого категоріального визначення. Це обумовлено загальним теоретичним і практичним значенням його ролі у подоланні кризи та її негативних соціально-економічних наслідків.

Мале підприємництво посіло належне місце у структурі підприємництва і виконувало притаманну йому структуротвірну роль, важливим є не тільки надання практичних порад щодо його заснування й управління, а й всебічне з'ясування його економічної сутності та ролі у подоланні кризи. Перш ніж чимось регулювати, необхідно визначити, що саме є предметом регулювання.

Поняття «мале підприємництво» у вітчизняній економічній науці ще вимагає опрацювання. У сучасних фахових дослідженнях найбільшого поширення набули такі підходи:

- ототожнення малого підприємництва із власне підприємництвом;
- ототожнення малого підприємництва із його об'єктом – малим

підприємством чи фірмою, яка функціонує самостійно.

Вважаємо, що обидва підходи є неприйнятними для визначення економічної сутності малого підприємництва. Це пояснюється двома причинами. По-перше, мале підприємництво як окремий підвид підприємництва дійсно несе в собі його загальні риси, але має і власну специфіку, що визначає саме його економічну суть. Тому категоріальне визначення цього поняття повинно поєднувати в собі загальне і особливе. По-друге, зміст поняття малого підприємництва не можна звужувати лише до визначення об'єкта його реалізації - певної структурної одиниці, якою може бути підприємство чи фірма. Крім об'єкта поняття, мале підприємництво охоплює суб'єктів, а також здійснюваний ними певний тип господарської діяльності, що полягає у ринковому підприємстві. Таким чином, поняття «мале підприємництво» та «мале підприємство» не слід ототожнювати, штучно звужуючи зміст першого. Якщо поняття «мале підприємництво» характеризує певний економічний процес, то малі підприємства виступають реальними суб'єктами економічної діяльності.

Для більш глибокого з'ясування загальновидових ознак малого підприємництва доцільно використовувати той підхід, який вже сформувався в економічній літературі. Він означає аналіз цього явища в єдності трьох основних аспектів підприємництва:

1) економічної категорії з властивими їй суб'єктами і об'єктами підприємницької діяльності;

2) методу господарювання з притаманними йому рисами;

3) особливого типу економічного мислення.

Як економічну категорію, ми розуміємо мале підприємництво як особливий підвид підприємництва, пов'язаний із підприємницькою діяльністю громадян-фізичних осіб та з функціонуванням малих підприємницьких структур будь-якої форми власності і відповідної правової форми організації бізнесу з метою отримання прибутку.

Суб'єктами малого підприємництва є фізичні та юридичні особи, зареєстровані у встановленому законом порядку. Об'єктами малого підприємництва виступають малі за кількісними класифікаційними параметрами підприємства, в межах яких здійснюється найефективніша комбінація факторів виробництва з метою максимізації прибутку. Саме нові способи комбінації економічних ресурсів відрізняють підприємця від звичайного господарюючого суб'єкта.

Як метод господарювання, мале підприємництво характеризується такими визначальними рисами:

– економічною відособленістю, незалежністю господарюючих

суб'єктів у виборі напрямків і методів діяльності. Але при цьому існує залежність підприємців від кон'юнктури ринку, співвідношення попиту та пропозиції тощо;

- відповідальністю за прийняття рішень, їх наслідки та пов'язаний з цим ризик;
- орієнтацією на досягнення комерційного успіху, прагнення максимізувати прибуток.

Проте така мета не є самодостатньою у сучасному бізнесі. Діяльність окремих підприємницьких структур виходить за межі суто економічних завдань.

Як особливий тип економічного мислення, мале підприємництво характеризується сукупністю оригінальних поглядів та підходів до прийняття рішень, які реалізуються в практичній діяльності.

Специфічними ознаками малого підприємництва слід вважати насамперед його кількісні класифікаційні параметри, які розрізняються залежно від національних особливостей країн. Чинне законодавство України встановлює подвійне кількісне обмеження для юридичних осіб вітчизняного малого підприємництва – чисельність працюючих не має перевищувати 50 осіб за календарний рік. Крім кількісних ознак, мале підприємництво як специфічний підвид підприємницької діяльності має також якісні особливості, які найкраще зрозуміти через притаманні йому переваги та недоліки. Переваги цього підвиду підприємництва можна систематизувати у такому вигляді:

- економіко-виробничі (гнучкість, динамізм, швидке насичення ринку, пристосування до мінливості технологій);
- інституціональні (відкритість доступу та легкість входження до цього підвиду підприємництва);
- соціально-економічні (забезпечення соціальної стабільності, насичення ринку праці новими робочими місцями);
- соціально-психологічні (подолання відчуження від засобів виробництва та кінцеві результати виробничої діяльності, мотивація до праці).

Поряд із властивими перевагами малому підприємству притаманні й певні недоліки, що також впливають із його специфіки. До найтипівіших його недоліків відносяться:

- хронічна нестача фінансових коштів, що пов'язано з низькою часткою власного капіталу і необхідністю залучення позичкових коштів;
- неадекватність технічного оснащення і забезпечення сировиною порівняно з великим підприємством;
- висока підвладність впливу ринкової кон'юнктури;

- значна залежність від окремих великих замовників;
- слабе сегментування власної частки ринку й недостатньо міцні позиції на ньому;
- великий ризик і схильність до банкрутства;
- більша вразливість, порівняно із середнім і великим підприємництвом, до несприятливих економічних чинників і до економічної нестабільності (циклічні спади, інфляційні процеси, посилення конкуренції тощо).

Таким чином, дотримання підходу при з'ясуванні економічної сутності малого підприємництва через єдність його загальновидових та особливих ознак дозволяє виявити його двоїсту природу в сучасній економічній системі. З одного боку, воно виступає як відносно відособлений специфічний сектор економіки, а з іншого – як структуротвірний елемент цілісної економічної системи сучасного змішаного типу, що забезпечує її відтворення та ефективну діяльність.

Роль малого підприємництва у подоланні кризових процесів не можна недооцінювати.

Сектор малого підприємництва, який функціонує стабільно, спроможний зменшити негативний вплив кризових процесів на економіку і, зрештою, нівелювати руйнівні соціально-економічні наслідки кризи. Насамперед, мале підприємництво виконує важливу роль в умовах кризи – поглинання робочої сили. Воно запобігає зростанню безробіття, сприяє створенню нових робочих місць, а отже, зменшує соціальну напругу у суспільстві, невпевненість у завтрашньому дні та невдоволення в країні. Малі підприємці спроможні не тільки забезпечити себе і свою родину хоча б мінімально необхідними засобами існування, а кожен з них ще створює принаймні 1-2 робочих місця для інших громадян країни, а по країні – це декілька мільйонів робочих місць. Коли колишній безробітний отримує роботу, то тим самим звільняє державу від сплати допомоги по безробіттю, а отже, зменшує видатки з бюджету.

Неодмінним супутником сучасної кризи в Україні є інфляційні процеси. Мале підприємництво може відігравати позитивну стабілізуючу роль у подолання інфляції попиту через насичення ринку товарами та послугами, задовольняючи серійний, а іноді й індивідуальний попит окремих категорій споживачів (що не спроможний здійснити великий бізнес), розширюючи асортимент і підвищуючи якість продукції

Ще однією безперечно позитивною перевагою малого підприємництва у подоланні кризи є його роль у наповненні доходної частини державного бюджету. Що більшою і стабільно функціо-

нуючою є кількість суб'єктів малого підприємництва, то суттєвішим буде загальний розмір податкових надходжень до держбюджету. Це допоможе вирішити проблему дефіциту бюджету, зменшення державного боргу тощо.

Водночас саме мале підприємництво, на відміну від великого, є мобільним, не має нормованого робочого дня чи тижня, найменш залежне від енергоносіїв, не вимагає суттєвих затрат для самозбереження, найшвидше реагує на коливання споживчого ринку, тобто має потенціал розвитку навіть під час кризи. Воно демонструє гнучкість і високу здатність швидко пристосовуватися до нових обставин.

Одним із показників розвитку малого підприємництва є їх кількість у розрахунку на 1000 осіб населення країни. Саме він показує ступінь насичення ринку невеликими підприємницькими структурами, а отже, і ступінь пристосування до мінливого економічного середовища в період кризи.

Мале підприємництво найбільше потерпає від кризи. Це впливає із притаманних йому вищезазначених недоліків. Тому в умовах глобальних економічних потрясінь найважливішим є проведення державної політики захисту, підтримки та збереження суб'єктів малого підприємництва як найбільш вразливої частки економіки. Це означає нову якість державного регулювання малого підприємництва. Держава має врешті-решт повернутися обличчям до підприємців, не тільки декларувати свободу підприємництва, але й забезпечувати її шляхом зниження корупції, зменшення адміністративних бар'єрів і стабільності та ефективності підприємницького законодавства.

Державна політика має сприяти поліпшенню бізнес-середовища, в якому працюють представники малого підприємництва. Пріоритетними повинні бути такі завдання:

- забезпечення прозорого та послідовного регуляторного середовища;
- створення ефективної системи державного управління;
- забезпечення інформаційної відкритості влади;
- удосконалення податкової політики щодо малого підприємництва через послаблення податкового тиску на нього (збереження спрощеної системи оподаткування як безальтернативного на сьогодні шляху легального виживання підприємців; запровадження офіційного мораторію на підвищення податків і зборів із малих підприємців; внесення змін до законодавства, що передбачають «податкові канікули» для підприємців при заснуванні нового бізнесу;

впровадження комплексу податкових стимулів для розширення робочих місць, інвестиційної та інноваційної діяльності тощо);

– створення рівних умов для формування малого підприємництва у різних регіонах, насамперед - у найбільш вразливих, які найбільше постраждали від кризи.

Таким чином, повинна здійснюватися підтримка з боку держави з метою стимулювання розвитку суб'єктів малого підприємництва як надійного локомотиву створення середнього класу та двигуна економіки і водночас обмежене втручання влади в діяльність підприємницьких структур, а найголовнішою в період нелегкої фінансової кризи є виважена податкова політика та прозора і стабільна податкова система.

Необхідні такі важелі, які нададуть можливість малим підприємствам використовувати свої можливості для досягнення економічного ефекту.

4.2. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва

Розвиток малого підприємництва в Україні є одним із пріоритетних напрямів регіональної політики як окремих регіонів, так і країни загалом, оскільки пов'язаний із вирішенням низки питань не тільки економічного, але й соціального характеру. Діяльність малих підприємств насамперед орієнтована на місто чи селище, де вони функціонують. Тому їх розвиток певною мірою залежить від дієвості органів місцевого самоврядування. З іншого боку, підприємництво відіграє значну роль у підвищенні соціально-економічного рівня розвитку регіонів, подоланні існуючих територіальних диспропорцій.

В умовах системних структурних перетворень національної економіки підприємницький сектор виконує свою провідну роль і виступає гарантом стабільності економіки та підвищення рівня життя її громадян. Реальний стан цього сектору говорить про те, що підприємництво в Україні, починаючи з 1991 року, постійно розвивається. У державі в умовах лібералізації ринкових відносин створено сучасні передумови для його розвитку. Законодавством України не передбачено обмежень підприємництва певними видами економічної діяльності, обрання організаційно-правових форм його функціонування як юридичними, так і фізичними особами, котрі пройшли державну реєстрацію.

Малі та середні підприємства у своїй діяльності орієнтуються головним чином на регіональний ринок та вирішення місцевих проблем. Тому саме підприємництво повинно стати основою

формування регіональної структури місцевого господарства із урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку кожного конкретного регіону.

Його розвиток пов'язаний із вирішенням низки питань не тільки економічного, але й соціального характеру, серед яких – забезпечення темпів економічного зростання, усунення територіальних диспропорцій, послаблення монополізації, створення нових робочих місць, підвищення зайнятості та рівня доходів населення, наповнення місцевих бюджетів тощо. В умовах дестабілізації економіки та обмеження фінансових ресурсів якраз малі підприємства здатні швидше вирішувати проблеми демонополізації, стимулювати розвиток економічної конкуренції, оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і за рахунок цього забезпечувати необхідну рівновагу на споживчому ринку. Адже вони не вимагають великих стартових інвестицій, мають високу швидкість обігу коштів, спроможні швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції.

Мале підприємництво сприяє формуванню конкурентного середовища, оскільки воно є антимонопольним за своєю природою, що втілюється в різноманітних аспектах його функціонування. Малий бізнес унаслідок численності елементів, що його складають, та високого їх динамізму меншою мірою піддається монополізації, ніж великі підприємства. А також за умов вузької спеціалізації й використання новітньої техніки воно виступає як дієвий конкурент, що підриває монопольні позиції великих корпорацій.

Створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва в регіонах великою мірою залежить від комплексу відповідних дій і заходів місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, що повинні бути втілені у регіональній політиці.

Регіональною політикою розвитку малого бізнесу необхідно вважати, з одного боку, чітко опрацьовану в законодавчому аспекті практичну діяльність центральних органів виконавчої влади і місцевих державних адміністрацій в усіх регіонах країни, спрямовану на створення необхідного комплексу умов розвитку малого підприємництва, а з іншого – соціально-економічні заходи, здійснювані на основі загальнодержавної політики, закріпленої у законодавстві, самими регіонами для досягнення певних регіональних і місцевих цілей та завдань.

Однак розвиток підприємництва в Україні пов'язаний із низкою проблем:

- недосконалість та нестабільність законодавства у сфері

розвитку малого підприємництва, що не дає можливості суб'єктам підприємництва планувати свою діяльність на тривалий період;

- значний податковий тиск та нестабільність податкового законодавства, що змушує деяких суб'єктів малого та середнього підприємництва працювати в тіньовому секторі економіки;

- нестача внутрішніх фінансових ресурсів, складність доступу до зовнішніх джерел фінансування та залучення інвестицій, слабкі кредитні можливості підприємницьких структур;

- нерозвиненість інституцій ринкової інфраструктури підтримки малого підприємництва;

- ускладнений порядок проходження дозвільних (погоджувальних) процедур і, як наслідок, їх висока витратність;

- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малих підприємств;

- неналагодженість співпраці між органами самоврядування, місцевим бізнесом і недержавними організаціями;

- обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;

- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малих підприємств;

- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності

- низький рівень залучення молоді та сільського населення до малого підприємництва;

- відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого бізнесу.

Протягом останнього десятиліття одним із основних завдань трансформації вітчизняної економіки є забезпечення подальшого розвитку малого підприємництва. Адже саме підприємництво може стати тим дієвим чинником, що забезпечить подолання стагнаційних тенденцій розвитку регіонів, формування сприятливого середовища для впровадження інновацій у всі сфери господарської діяльності з метою подолання регіональних диспропорцій та досягнення якісного економічного зростання. Однак зміни, що відбуваються в державі, не завжди позитивно впливають на діяльність малого бізнесу. Визначення тенденцій розвитку малих підприємств України та регіонів, усвідомлення їхніх конкурентних переваг і проблем має стати основою регіональної політики нашої держави.

Таким чином, з метою ефективного функціонування малого підприємництва в державі необхідно:

- удосконалити законодавчі та нормативно-правові акти в галузі формування сприятливого середовища господарювання і

стимулювання реалізації пріоритетних напрямів функціонування підприємницьких структур;

- стимулювати дієвість асоціацій товаровиробників з метою налагодження координації взаємодії між владними структурами і суб'єктами підприємницької діяльності;

- забезпечити розвиток соціального партнерства органів влади, підприємницьких структур, громадських організацій (укладання партнерських угод і договорів про співпрацю);

- удосконалити систему формування, розробки та реалізації регіональних програм розвитку малого та середнього бізнесу;

- удосконалити систему методів адміністративної підтримки реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, упровадження новітніх технологій і заходів підприємницькими структурами;

- проводити маркетингові дослідження шляхом створення системи територіального маркетингу товарів, послуг, які виробляються в межах регіону;

- удосконалити фінансово-податкову політику підтримки суб'єктів малого підприємництва (що передбачає прями гарантовані позики; пільгове оподаткування; цільове субсидювання малих підприємств, що працюють у пріоритетних напрямках економіки регіону, зокрема, ЖКГ, переробка сільськогосподарської продукції, інноваційна діяльність тощо; цільове бюджетне фінансування; залучення коштів населення для фінансування бізнес-проектів);

- підвищити ефективність використання створених інституцій ринкової інфраструктури підтримки малого бізнесу (бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, технопарків, консалтингових та юридичних фірм) з метою зростання рівня ділової активності в регіоні і налагодження співпраці між місцевою владою і підприємницькими структурами;

- сприяти розширенню виставкової та ярмаркової діяльності підприємницьких структур (створення або виділення місць для проведення виставок, розповсюдження рекламної продукції, організація презентацій продукції та послуг, проведення спеціалізованих галузевих ярмарків, надання інформації про виставки, які проводяться в інших регіонах, та сприяння у пошуку потенційних партнерів);

- забезпечити формування сприятливого інвестиційного клімату, інформаційної відкритості регіону;

- сприяти усуненню адміністративних бар'єрів на шляху розвитку підприємницьких структур.

Отже, роблячи висновок, потрібно зазначити, що мале підприємництво в Україні має великі резерви і великі перспективи, адже немає іншого способу становлення і зміцнення держави, окрім

розвитку ринкової економіки, яка ґрунтується насамперед на приватному бізнесі, особистій ініціативі, що й дає кожному можливість самореалізації і самоутвердження.

Вирішення проблем розвитку малого підприємництва в Україні сьогодні, створення відповідного середовища потребують докорінної перебудови державної політики щодо сприяння цьому сектору економіки. Зокрема, йдеться про створення відповідної правової бази, фінансово-кредитну та матеріально-технічну підтримку, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення малого підприємництва.

Висновки

Найбільш соціально важливою, перспективною, інноваційною і демократичною формою ведення бізнесу є мале підприємництво, яке поєднує індивідуальні та суспільні економічні інтереси на основі використання ринкових механізмів. Враховуючи, що його розвиток є одним з найважливіших чинників не лише становлення, але й розвитку ринкової економіки, особливо в умовах економічної і політичної нестабільності, що на сьогодні є характерною для нашої держави, постає нагальна необхідність максимального сприяння і створення умов з боку владних структур задля успішного розвитку малого підприємництва, що сприятиме розв'язанню соціальних проблем та економічному зростанню країни.

Мале підприємництво в Україні має великі резерви і великі перспективи, адже немає іншого способу становлення і зміцнення держави, окрім розвитку ринкової економіки, яка ґрунтується насамперед на приватному бізнесі, особистій ініціативі, що й дає кожному можливість самореалізації і самоутвердження.

Вирішення наявних проблем розвитку малого підприємництва в Україні, створення відповідного середовища потребують докорінної перебудови державної політики щодо сприяння цьому сектору економіки. Зокрема, йдеться про створення відповідної правової бази, фінансово-кредитну та матеріально-технічну підтримку, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення малого підприємництва.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Малий бізнес: переваги і недоліки.
2. Види малого підприємництва.
3. Розвиток малого бізнесу в сучасних умовах.

4. Сфера діяльності малих підприємств.
5. Кредитування малого бізнесу в Україні.
6. Фінансово-кредитна підтримка малого бізнесу.
7. Планування діяльності та визначення перспективи розвитку малих підприємств.

Теми рефератів

1. Економічна суть і роль малого підприємництва.
2. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва.

Задача

З метою забезпечення хорошого сервісу під час перевезення пасажирів у зоні міста, приватне підприємство надає 6 автобусів із дизельним двигуном і 8 автобусів марки ПАЗ-675 з карбюраторним двигуном. Денний пробіг автобуса становить 300 км, і він експлуатується 6 днів у тиждень. Автобус із дизельним двигуном витрачає на 100 км пробігу 18 кг дизельного палива, а з карбюраторним – 20 кг бензину марки А-80. Вартість 1 кг дизельного палива становить 15,5 грн, а бензину – 15 грн.

Визначити річні витрати коштів на придбання палива і яка буде економія коштів, якщо бензинові двигуни перевезти на скраплений газ, при цьому необхідно врахувати, що на 300 км пробігу автобус ПАЗ-675 використовує 100 л газу і вартість 1 кг скрапленого газу становить 8,6 грн.

РОЗДІЛ 5. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управлінцям добре відомим є вислів давньогрецького філософа Геракліта: «немає нічого більш постійного як зміни». Осучаснення вказаного переконливо доводиться світовим досвідом економічно розвинених країн. У цьому зв'язку безальтернативними є розроблення і реалізація шляхів розвитку виробництва з урахуванням вчасного реагування на зміни, вміння передбачати їх, а також знати як себе поводити в результаті зміни ситуації. Саме через це вміння ефективно управляти змінами є важливим складником господарської діяльності. Отже, суб'єктам господарювання варто ініціювати процес формування і застосування системи управління змінами під час здійснення стратегічного планування для організації управління підприємством на якісно вищому рівні задля досягнення оперативних і стратегічних цілей.

5.1. Сутність стратегічних змін в діяльності підприємстві

Особлива роль сільськогосподарського машинобудування в агропромисловому комплексі обумовлена значним впливом використання сучасної інноваційної техніки в діяльності підприємств агробізнесу для підвищення рівня продуктивності їх праці та забезпечення належної якості продукції. Даний ринок представлений як продукцію для рослинництва, так і для тваринництва. За статистичними даними за 2017 рік лєвова частка даного ринку у грошовому виразі (92,23) була придбана сільськогосподарськими підприємствами саме для рослинництва. Для тваринництва вона становила лише 1,18%. Це дозволяє стверджувати про переважну орієнтацію придбання техніки саме для галузі рослинництва. Ємність даного ринку в Україні становить близько 22 млрд грн за 2017 р., третину якого в натуральних одиницях займають трактори – 33%, 20,35% - зернозбиральні комбайни, 14% - сівалки (без тукових), по 5% - культиватори та борони, 3,14% - жатки валкові, та близько 6% універсальна техніка для рослинництва та тваринництва, представлена причепами та напівпричепами, а також вантажними автомобілями. У вартісному виразі ринок тракторів представлено американськими виробниками: “Case”, “JohnDeere”, “MasseyFerguson”, “NewHolland” (53,7%), німецькими: “Claas”, “Deutz-Fahr”, “Fendt” (21,82%) та білоруськими (9,67%). На жаль, українські виробники представлені в обсязі 3% даного ринку в нашій державі. Подібна ситуація і до другого найкрупніших сегменту даного

ринку - зернозбиральних комбайнів: продукцію американських компаній у 2017 році українськими сільгоспвиробниками було придбано на 1,874 млрд грн, що становить 41,1%, а німецьких – на 918 млн грн, що складає близько 20% ринку. Українських комбайнів на внутрішньому ринку було реалізовано на 198 млн грн, що становить 4,3%. Таким чином, з 53,35% всього внутрішнього ринку сільськогосподарської техніки вітчизняним виробникам машинобудування належить лише 7,4%, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності даної продукції. Беручи до уваги зростання ролі рослинництва у національній економіці держави та особливо в експорті (питома вага рослинництва за 2017 рік в експорті становила 21,3%, яка з 2013 року зросла з 14%), вітчизняний ринок сільського господарства варто вважати досить привабливим для виробників техніки, а низький рівень представлення вітчизняної сільськогосподарської техніки свідчить про відчутні помилки в управлінні підприємствами цієї підгалузі, що вимагає впровадження стратегічних змін, призначення яких полягає у підвищенні конкурентоспроможності продукції, у суттєвому збільшенні долі ринку вітчизняних виробників сільськогосподарського машинобудування в Україні, що вимагає перебудови внутрішньої структури підприємства, культури, цінностей, норм, принципів в напрямку створення нового бачення діяльності, що й обумовлює актуальність дослідження.

Сучасне бізнес-середовище характеризується низкою властивостей, які обумовлюють характер діяльності суб'єктів господарювання. До цих властивостей варто віднести високий рівень конкуренції як на національному так і на світовому ринках, посилення процесів глобалізації та інтеграції, які зближують економіки різних країн, створюючи тим самим, з одного боку, більш привабливі можливості для розширення ринку, а з іншого – знижують захисні бар'єри для підприємств як захист від агресивної політики транснаціональних корпорацій. Посилення регуляції з боку держав та міжнародних організацій також відчутно впливає на діяльність підприємств. Зміна структури та обсягу попиту примушують підприємства постійно вдосконалюватися, підвищувати якість продукції, займатися диверсифікацією тощо. Вплив всіх цих характеристик є постійним та пролонгованим у часі, але прогнозування особливостей цього впливу залишається достатньо складним для управління завданням. Визначення напрямів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі традиційно відноситься до сфери стратегічного управління. А високий рівень динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає розробки та впровадження сучасної концепції стратегічних змін. Незважаючи на важливість та

нагальність вирішення даного завдання становлення наукової школи стратегічних змін у вітчизняній науці лише розпочинається, саме тому визначення сутності стратегічних змін та методології управління ними є актуальним завданням.

В закордонній методології дослідженням організаційних змін та особливостями реалізації стратегічних змін займаються на протязі останніх 50-ти років, натомість на вітчизняному науковому просторі ці дослідження розпочалися лише з 90-х років. Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці: Дж. Балогун, Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флоід та інші. Серед українських варто виокремити: Д. К. Воронков, О. В. Гронь, І. В. Ліганенко, В. І. Отенко, І. В. Сокирник.

А. Петігрю наголошую на відповідному параметрів зміні, як наприклад, культура, стратегія та структура підприємства, визнаючи ефекти другого порядку або численні наслідки подібної зміни. Велика кількість дослідників таких як: Д. Джоя, Дж. Томас, С. Кларк, К. Читтепедді, Дж. Корнелісен, Р. Холт, М. Зундел, С. Мантер, Х. Шильдт, Дж. Сіллінц розглядають стратегічні зміни як переосмислення місії та цілі та суттєвого їх зміщення для відображення нового напрямку у відповідь на загрози навколишнього середовища, що супроводжується відчутними змінами у схемах розподілу ресурсів організаційних структур та процесів.

М. Ташман та Е. Романеллі детермінують їх як достатньо глибокі, що вимагає змін у головних бачення та припущеннях, які члени організації поділяють щодо неї, характеру середовища та конкуренції. Це охоплює принципово зміщення у бізнес-моделі організації, яке торкається всіх культурних і структурних її аспектів, що в цілому можна характеризувати як дивергентну зміну. Інші дослідники – Дж. Балогун та С. Флоід визначають, що враховуючи масштаби та глибину стратегічних змін, які часто називають трансформаційними, бажання їх реалізувати часто переважає спроможність їх здійснення, що обумовлює приділення уваги розриву, який виникає між формулюванням та реалізацією стратегії. Існує бачення в методології управління, що стратегічні втручання дозволяють досягати змін в обраній стратегії, що призводить до зміни останньої. Також стверджується, що стратегічні зміни потребують змін ширших ніж у структурах та системах, що вимагає вдосконалення поведінки та взаємодії всередині організації.

Л. Леманн-Ортега та інші визначають стратегічні зміни як такі, що відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на вибір

стратегії. Подібне бачення надає і Г. Мінцберг, який, визначаючи реалізовану стратегію як «паттерну потоці рішень», як набір постійної поведінки, завдяки якій організація позиціонує себе тимчасово у просторі свого середовища, наголошує на розумінні стратегічних змін як відповіді організації на зміни у середовищі, з урахуванням бюрократичних обмежень, прискорених чи загальмованих лідерством. З точки зору ресурсного забезпечення стратегічні зміни визначає Р. Джейкобс як процес залучення добре проінформований людей для реалізації змін, спрямованих на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому. І. Ансофф розглядає стратегічні зміни як процес, який включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз чинників ситуації, вибір стратегії зміни і контроль за реалізацією і впровадженням. К. Тоумінен до основних областей стратегічних змін відносить інформування і мотивацію персоналу, лідерство і стиль менеджменту, базові цінності, корпоративну культуру, організаційну та інші структури, фінансування та інше ресурсне забезпечення, компетенцією і навиком. О. Віханський робить наголос лише на двох основних аспектах діяльності організації, важливих при здійсненні стратегічних змін: до них відносить організаційну структуру і культуру, так як саме в цих сферах виникають найбільші труднощі, а реалізація стратегічних змін вимагає визначення найкращого співвідношення між децентралізацією і централізацією владних функцій, що реалізується в рамках структури відповідно до прийнятої організаційної культури. Рябова Є. В. вважає, що основне призначення стратегічних змін полягає у створенні комплексу конкурентних переваг, здатних забезпечити успіх підприємства в довготривалій перспективі. С. О. Попов вважає, що вони є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, що виступають основними носіями нової якості в ході розвитку підприємства і є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації будь-якої стратегії».

Серед українських дослідників стратегічних змін варто зупинитися на результатах таких науковців.

Так, В. Д. Немцов та Л. Є. Довгань визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій. Д. К. Воронков визначає стратегічний характер змін як такий, що пов'язаний з «ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють за собою довготривалі і невідворотні наслідки». Крім того автор наводить

характеристики, властиві стратегічним змінам щодо інноваційного розвитку підприємства, визначаючи їх через класифікаційні ознаки за групами змін: загальні за масштабами, екзогенні за джерелом, прогресивні за якістю, спричинені стратегічною кризою, еволюційні за швидкістю, планові за рівнем невизначеності, інтенсивні за сутністю, керовані та інкрементарні за характером. Автор наводить принципи управління ними: системності, дуальності, ієрархічності та конфігуративності. Вимагає уваги і функціональна структура системи управління стратегічними змінами, яка знаходиться під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням наявних ресурсів підприємства, яка охоплює суб'єкти, об'єкти, функції, методи та моделі управління змінами, направленні на подолання опору змінам, де критерієм ефективності стратегічних змін визначаються посилення конкурентних позицій підприємства на ринку та збільшення ринкової вартості підприємства. В. І. Отенко та О. В. Гронь вважають стратегічні зміни - змінами у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку від К. Левіна до І. Адізеса. І. В. Сокирник вважає, що стратегічні зміни виступають ідентифікацією нових можливостей в розвитку організації та отримання певних економічних переваг, які витікають із змісту стратегії, виступають запорукою їх успішності, мають системний характер, а їх реалізація потребує застосування певних методів, процедур та прийомів. І. В. Ліганенко наголошує, що стратегічні зміни завжди спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства шляхом удосконалення організаційної структури, що передбачає вплив на чинники продуктивності праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень тощо. Вони є необхідними при кризі в діяльності для забезпечення виживання підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів, витрат і механізмів пристосування до навколишнього середовища. Автор вважає, що ці зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, які обумовлені або розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. Все це виражається у зміні стратегії та стратегічного плану.

Отже стратегічні зміни обумовлені або діючою стратегією або її зміною та розподіляються на часткові, локальні та радикальні, і якраз останні визначено як такі, що обумовлені стратегією, як наприклад: зміну бізнес-поведінки, організаційно-правової форми, цінової та збутової політики, форми власності, джерел фінансування, впровадження нових концепцій управління розвитком (стратегічного, цільового, процесного) та впровадження організаційних проектів.

Для отримання узагальненого бачення та найбільш вагомих ключових характеристик поняття «стратегічні зміни» серед науковців представимо результати морфологічного аналізу.

Таблиця 5.1

Складова	Зміст
Сутність	<p>переосмислення місії та цілі та суттєво їх зміщення; зміни у головних бачення та припущеннях, характеру середовища та конкуренції, торкається всіх культурних і структурних її аспектів; процес залучення добре проінформований людей для реалізації змін; як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій; ключові, принципово важливі для підприємства перетворення довготривалого характеру; управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства; зміни у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку</p>
Зміст	<p>супроводжується відчутними змінами у схемах розподілу ресурсів організаційних структур та процесів; трансформаційні, приділення уваги розриву, який виникає між формулюванням та реалізацією стратегії, потребують змін ширших ніж у структурах та системах, що вимагає вдосконалення поведінки та взаємодії всередині організації; з урахуванням бюрократичних обмежень, прискорених чи загальмованих лідерством; включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз чинників ситуації, вибір стратегії зміни і контроль за реалізацією і впровадженням; області стратегічних змін: інформування і мотивацію персоналу, лідерство і стиль менеджменту, базові цінності, корпоративну культуру, організаційну та інші структури, фінансування та інше ресурсне забезпечення, компетенцією і навиком; аспекти: організаційна структура і культура, визначення найкращого співвідношення між децентралізацією і централізацією владних функцій, що реалізується в рамках структури відповідно до прийнятої організаційної культури</p>

Продовження табл. 5.1

Складова	Зміст
	<p>ідентифікація нових можливостей в розвитку організації та отримання певних економічних переваг, які витікають із змісту стратегії, виступають запорукою їх успішності, мають системний характер, а їх реалізація потребує застосування певних методів, процедур та прийомів;</p> <p>удосконалення організаційної структури, що передбачає вплив на чинники продуктивності праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень;</p>
Мета	<p>для відображення нового напрямку у відповідь на загрози навколишнього середовища;</p> <p>дозволяють досягати змін в обраній стратегії, що призводить до зміни останньої;</p> <p>засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому;</p> <p>мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють за собою довготривалі і невідворотні наслідки;</p> <p>спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства.</p>

Як бачимо, існуючи визначення стратегічних змін є досить різнонаправленими. Крім того вимагає уточнення різниці між поняттями «стратегічні зміни», «стратегії змін» та «зміна стратегії», які хоча і є близькими за значеннями, мають принципово різні дефініції. Розроблено ряд концепцій, які можуть бути віднесені як до стратегічних, так і в цілому до організаційних змін, для детермінації визначення сутності та особливостей стратегічних змін доцільно звернути увагу на розуміння «змін» та «стратегії» окремо.

Категорія «стратегія» є наріжним каменем економічної теорії поряд з такими поняттями як «розвиток», «ефективність», «інновації» тощо. Дослідженням значення даного поняття закордонні науковці займаються на протязі досить тривалого часу, а в Україні ці дослідження розпочалися з 90-х років 20 століття. Запозичене з військової науки в економічній теорії поняття «стратегія» почало використовуватися у другій половині 30-х років переважно як управління ресурсами. У дослідженні О. Фурера, Х. Томаса і А. Гусевської узагальнено результати контент-аналізу за 26 років щодо стратегічного менеджменту. Джерелом аналізу були статті, розміщені в чотирьох провідних економічних журналах щодо визначення поняття

«стратегія». Авторами було виокремлено найбільш згадувані ключові слова та визначено кореляції між ними з використанням методів економіко-математичного моделювання. Це дозволило виокремити структуру дефініції «стратегія», яка включає 4 чинники (внутрішні латентні фактори): конкурентна стратегія, стратегія корпоративного рівня, роль стратегічних менеджерів (топ-менеджерів) та розуміння стратегії як методологічних та методичних інструментів.

Найбільш часто згадуваними ключовими словами щодо стратегії визначено (більше ніж в 10% дефініцій): продуктивність, зовнішнє середовище, можливості, організація, методології, внутрішній, альянси, корпоративний, конкуренція, фінансовий, місія, інновації, зростання, топ-менеджмент та галузь. Вони відображають безпосередньо зміст поняття «стратегія», який розділяють чисельні автори, а виокремлені чинники представляють зв'язки між ними, найбільш сильні з яких і формують зазначені латентні фактори.

Серед вітчизняних дослідників також здійснено ряд спроб щодо узагальнення сутності поняття «стратегії». В роботі О. М. Кукушкіна представлено хронологічний аналіз визначень «стратегії» вітчизняними та закордонними вченими та надано аналіз цих визначень в розрізі базового поняття або дії, інструменту реалізації стратегії та результату. Наданий аналіз еволюції розуміння стратегії дозволяє стверджувати, що з 1960-х років від А. Д. Чандлера та І. Ансофа розуміння стратегії змістилася від набору правил для прийняття рішень та їх визначення до бачення стратегії як плану, або наступальних чи оборонних дій у 1980-х роках, а вже потім у 1990-2000х рр. до бачення як узагальненої моделі дій та комплексу прийнятих управлінських рішень, системи установок, заходів довгострокового напрямку розвитку організації або набору напрямків діяльності, курсу, системи цілей, функціонального засобу методологічного характеру, направлений на координування та об'єднання цілей та ресурсів підприємства.

В якості інструменту реалізації стратегія визначається як розміщення та координація ресурсів, вибір напрямку майбутнього зростання, ідентифікації ринкових можливостей, загальної компетенції, власних цінностей та підтвердження зобов'язань, здатність протистояти конкуренції, система засобів і норм діяльності, взаємовідносин всередині організації, між персоналом, її позиція у навколишньому середовищі, прогнозування його розвитку та визначення потенційних можливостей підприємства, обґрунтування найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей. В розрізі результату реалізації «стратегія» запропонована автором як

досягнення цілей, що більш детально детерміновано як оптимізація норми прибутку і зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, зміцнення конкурентних переваг та віддача від капіталу, а також як розвиток підприємства. Як результат, автор визначає «стратегію як довгостроковий план що містить управлінське рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделей дій стосовно розміщення розподілу та координації ресурсів для забезпечення його розвитку».

Варто приділити увагу узагальненню представленому автором, який надав такі підходи до розуміння поняття «стратегія»: план дій або процес, модель, засіб та інструмент, принцип та позиція, перспектива, підхід, прийом, програма, погляд та концепція, шаблон та еталон, напрям і курс, рішення. Також представлено ряд причинно-наслідкових залежностей які відображають стратегію: побудова в рамках визначеного напрямку, відповідного поставленій меті, яка реалізується шляхом виконання послідовності дій, які виступають процесом; мета відображає бажаний стан, який дозволяє досягти стратегія; постановка мети шляхом реалізації сукупності завдань має відповідати зовнішнім умовам та існуючим можливостям; мета, завдання, заходи, обсяги робіт, методи, строки та ресурси, необхідні для реалізації стратегії, формалізуються у вигляді планів. На основі проведеного узагальнення автор визначає «стратегію» «як послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища з використанням при цьому існуючих можливостей».

В роботі Кіпа Д. В. представлено контент-аналіз, здійснений шляхом узагальнення близько ста визначень поняття «стратегія», що дозволяє визначити найбільш часто згадувані ключові слова, які відображають сутність досліджуваної категорії. З результатів аналізу бачимо, що в 60% визначень робиться наголос на встановленні або досягненні цілей, на другому місці – у 26% – координація та розподіл ресурсів, як план дій стратегію розуміють 23% науковців, по 17% отримали правила, принципи, політика та модель дій підприємства, близько 14% визначень включають як ключові слова розвиток підприємства, забезпечення конкурентних переваг, система стратегічних рішень та інструментарій управління діяльності, як напрямок дій або програму, так як і місію стратегію розуміють значно менше – 11%, як відображення внутрішнього середовища 10%. Всі інші ключові слова зустрічаються у менше ніж 10% проаналізованих визначень.

Таким чином, проведений аналіз результатів досліджень авторів, які включають узагальнення визначень поняття «стратегія» дозволяє надати власні риси досліджуваній категорії для подальшої детермінації сутності стратегічних змін.

По-перше, стратегією варто вважати одним з найбільш глобальних понять в економічній науці щодо управління підприємством. Погоджуючись з результатами О. Фурера, Х. Томаса і А. Гусевської, зазначимо, що стратегія повинна охоплювати як загальнокорпоративний рівень, так і конкурентну позицію підприємства на ринку. Крім того, вона виступає методологічним базисом управління підприємством в довготривалій перспективі, виступаючи як метою прийняття управлінських рішень, так і засобом для забезпечення успішності діяльності підприємства.

По-друге, стратегія повинна як відображати сукупність цілей, бажаних для підприємства, так і правила їх постановки. З нашої точки зору, із цілями тісно пов'язані ресурси, координація та розподіл яких необхідні як управлінські дії в досягненні поставлених цілей.

По-третє, саме стратегія в найбільшій мірі порівняно з іншими інструментами управління діяльністю підприємства є результатом аналізу стану підприємства у зовнішньому середовищі та відображає характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Це віддзеркалює як її довготривалий характер, так і необхідність врахування всіх можливих варіантів змін стану зовнішнього середовища як за складом, так і за динамікою.

По-четверте, визначення стратегії як конкретного поняття, як наприклад: модель, або перспектива, або програма, або погляд є достатньо складним завданням через великий обсяг охоплення складових, які її становлять. Отже, для об'єднання її методологічного та практичного характеру варто запропонувати бачення стратегії як «управлінського інструментарію».

По-п'яте, досить розповсюджене бачення стратегії як плану є значно звуженим, але необхідність формалізації стратегії як довгострокового плану є критично важливим в рамках поточної діяльності підприємства. Очевидно, що довготермінові плани мають бути результатом розробленої стратегії, на основі яких здійснюються тактичне та оперативне планування, в рамках якого визначаються дії, заходи, програми та проекти, необхідні для їх виконання, а відповідно і для реалізації розробленої стратегії. Отже, план та стратегія є двома взаємопов'язаними поняттями в економічній науці, які, в разі їх узгодження та належного виконання, забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Існує ряд визначень поняття «зміни», але їх варто згрупувати за подібністю розумінь їх сутності. В роботі [Гринь] надано ключові характеристики поняття «зміни».

Існує ряд визначень поняття «зміни», але їх варто згрупувати за подібністю розумінь їх сутності. В роботі Грязнова А. Г. і Джинджолия А. Ф. надано ключові характеристики поняття «зміни». Автор визначає «зміни» як заміщення одного стану об'єкта іншим, враховуючи наслідування набутих раніше ознак, із вдосконаленим або розширеним переліком параметрів, а також із зміненним кількісним визначенням існуючих параметрів, що відображає як якісні, так і кількісні аспекти, під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають відповідний вектор (позитивний чи негативний), характеризується періодом їх здійснення та моментами виникнення потреби в них та набуття кінцевого стану, дискретністю або неперервністю. Автор наголошує на розумінні змін як переходу до бажаного стану або іншого стану підприємства, який відрізняється від поточного набором властивостей або кількісним значенням цих властивостей. Причому об'єкт наслідує існуючі ознаки, що дозволяє утримувати його унікальність. Це відображає процесну компоненту змін. Розвиток розглядається як окремий тип змін із позитивним значенням його характером, що відрізняє його від регресу – як антиподу змін із негативним фактором. Вартує уваги запропонована автором класифікація на активні та пасивні зміни, де останні виникають як форма втрати підприємством своїх позицій на ринку через не реалізацію необхідних активних змін. З нашої точки зору, саме стратегічні зміни повинні забезпечувати спроможність підприємству утримувати свої конкурентні позиції на ринку, враховуючи стан зовнішнього середовища, адже стратегія як інструмент управління, як було розглянуто вище, описує та визначає вектор розвитку підприємства саме під тиском та з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

На основі проведеного узагальнення визначення «стратегічні зміни», дослідження сутності поняття «стратегія» та «зміни» запропонуємо авторське розуміння змісту стратегічних змін.

На основі проведеного узагальнення визначення «стратегічні зміни», дослідження сутності поняття «стратегія» та «зміни» запропонуємо авторське розуміння змісту стратегічних змін.

По-перше, стратегічні зміни є особливим специфічним типом організаційних змін. Їх характер на відміну від організаційних, які можуть бути спровоковані внутрішніми проблемами, завжди обумовлений взаємодією із зовнішнім середовищем, а їх реалізація

відображає позиціонування підприємства на ринку для забезпечення утримання існуючих конкурентних переваг та набутті нових. Якщо сутність організаційних змін - перехід до бажаного стану, обумовленого цілями діяльності, а їх масштаб та характер залежить від складності даного переходу, то стратегічні зміни включають необхідність окреслення профілю бажаного стану разом з управлінськими інструментарієм забезпечення його детермінації. Успішність стратегічних змін залежить від формування динамічних здатностей підприємства та компетентностей персоналу. Взаємодія із зовнішнім середовищем обумовлює і пріоритетні цілі здійснення стратегічних змін, які полягають у забезпеченні належного рівня ефективності, включаючи високий рівень рентабельності, покращення ступеня відповідності вимогам зовнішнього середовища шляхом адаптації та пристосування, все в цілому становить сутність розвитку підприємства.

По-друге, беручи до уваги розуміння дослідниками системних елементів підприємства, які мають бути змінені, стратегічні зміни торкаються найбільш важливих та значущих підсистем, до яких доцільно віднести місію та сукупність цілей діяльності, сукупність цінностей, ключових бачень, організаційну культуру та структуру, систему управління, лідерство та стиль менеджменту, ієрархію та розподіл функцій та повноважень між різними гілками влади, процеси прийняття управлінських рішень. Серед зазначених елементів та підсистем важливо розділяти основні та допоміжні, а також інформаційно-управлінські та організаційні. Ключовими є цілі, бачення, стратегія сама по собі. Більшість інших елементів мають допоміжне значення, адже їх зміни повинні бути націлені на досягнення поставлених в рамках стратегічних змін завдань. Це стосується таких понять як організаційна структура, культура, ієрархія, стиль лідерства та управління. Їх трансформації не повинні виступати цілями будь-яких змін на підприємстві, а лише засобами для досягнення. Бюрократичність та негнучкість існуючих організаційних структур на вітчизняних підприємствах не дозволяють швидко та ефективно реагувати на запити ринку щодо впровадження інновацій, удосконалення технології або імплементації систем управління якістю тощо. Натомість, зміни організаційної структури та ієрархії без визначення гострої потреби в них для досягнення цілей стратегічних змін призводять лише до погіршення ситуації та втрати часу разом з використанням ресурсів.

По-третє, специфічність стратегічних змін пов'язана ще й з подоланням розриву між планування та реалізацією стратегії. Такий розрив виникає в разі недосконалості формулювання стратегії,

некоректного розподілу ресурсів для її досягнення або в разі надшвидкої зміни умов зовнішнього середовища, які вимагають радикальних змін стратегії та планів діяльності, що призводить до зупинки окремих проектів та програм роботи підприємства і вимагає негайного втручання в існуючу стратегію.

По-четверте, на відміну від організаційних змін, вони не стільки забезпечують перенесення підприємства у бажаний стан, скільки створюють передумови для спроможності підприємства змінюватися в цілому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Фактично це передбачає перерозподіл наявних ресурсів як для забезпечення поточного функціонування підприємства, так і для створення потенціалу зростання. Стратегічні зміни для вітчизняних підприємств передбачають формування методології управління, направленої на проактивне формування стратегії, що включає розробку моделей управління, принципів, методів та відповідного забезпечення.

Таким чином, в результаті стратегічних змін підприємства повинно сформувати конфігурацію організаційної структури, технологій, процесів, процедур навчання та підвищення кваліфікації кадрів, які в майбутньому мають забезпечувати ефективне функціонування підприємства як реакцію до вимог зовнішнього середовища та як відповідь на його ризики.

5.2. Проектний підхід до організації здійснення змін на підприємстві

Для успішної реалізації зміни у процесах необхідно, перш за все, ретельно проаналізувати всі процеси, які будуть підпадати під зміни. Після даного аналізу визначаються процеси, які мають бути виключені повністю з діяльності підприємства, тобто реалізується процедура реінжинірингу. В разі необхідності введення принципово нових процесів, складається їх детальний опис включаючи необхідні входи та виходи ресурси та механізми управління. На цьому етапі в контексті управління доцільно використовувати методологію моделювання процесів, таку як ARIS, BPWin і ERWin, IthinkAnalyst, OracleDesigner, PowerDesigner, RationalRose, Re-Think, SystemArchitect, WorkflowModeler. Зазначені методології дозволяють крім іншого встановити зв'язки між процесами визначити їх взаємозалежність та взаємообумовленість. В разі модифікації існуючих процесів також розробляється детальний опис із відзначенням конкретних змін відносно входів, виходів, ресурсів та механізмів управління. Таким чином, в результаті здійснення

організації зміни в процесах на підприємстві утримуються три групи процесів: перша група процесів – ті, які мають бути усунені, друга – ті які мають бути удосконалені або модифіковані, третя – нові процеси, які мають бути впроваджені на підприємстві. Організація змін процесів є відправною точкою щодо інших внутрішніх сфер діяльності підприємства, які потребують змін.

Наступною сферою змін є організаційна структура та ієрархія. Профіль зміни формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, і може включати різні масштаби змін організаційної структури. Крім модифікацій в рамках профілю змін, визначених на попередньому етапі планування, удосконалення організаційної структури залежить від зміни виробничих та управлінських процесів, запланованих на підприємстві. Всі процеси здійснюються в рамках існуючих підрозділів та їх функцій. Отже можна стверджувати, що безпосередні зміни організаційної структури та ієрархії залежать як від аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, що обумовлюють масштаб змін, так і від змін в вищезгаданих процесах. Тобто, якщо в результаті аналізу впливу чинників в рамках профілю змін визначено два пріоритетні масштаби змін організаційної структури, зміни процесів можуть вимагати і інших змін за масштабом в рамках структури та ієрархії.

Наступною сферою впровадження змін є ключові компетентності персоналу. Для реалізації оновлених процесів або принципово нових персонал має володіти певними знаннями, вміннями, навичками, компетентностями, які мають бути сформовані в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація та розвитку. Крім того для реалізації оновлених управлінських функцій специфічні компетентності, як наприклад у галузі проектного менеджменту, мають бути отриманими керівниками, залученими до управління змінами. Програма розвитку персоналу формується після визначення змін у процесах та організаційній структурі.

Остання сферою є організаційна культура та комунікації. Паралельно зі змінами організаційної структури та ієрархії мають бути вдосконалені або впроваджені принципово нові цінності, норми, традиції, переконання, вірування, очікування, патерни поведінки, форми спілкування, символи, тобто впровадження нової філософії або ідеології чи зміна існуючої. Ці складові отримано на основі узагальнення. Головне призначення цих змін є підтримка змін у компетентностях, процесах та структурі. Для реалізації цих змін необхідно перш за все створити «паспорт організаційної культури», в якому будуть детально описані всі вищезазначені складові. Відповідно

в залежності від змін у процесах та компетентностях персоналу описуються зміни складових організаційної культури. Особливу увагу варто приділити організації комунікацій, адже саме від них залежить ефективність здійснення змін і недопущення виникнення опору. Процедури та дії які мають бути здійснені в цьому аспекті будуть детально описані нижче в проекті впровадження організаційних змін.

Перш за все зупинимося на організаційному аспекті реалізації змін.

Після оцінювання внутрішнього стану підприємства та впливу зовнішніх факторів, визначення типу необхідних змін у відповідних сферах діяльності підприємства, ставиться питання реалізації конкретних заходів або дій потрібні для досягнення поставленої цілі. Фактично ці дії передбачають переведення підприємства в розрізі його внутрішніх сфер діяльності (в нашому дослідженні ми наголошуємо на організаційній структурі та ієрархії, процесах, ключових компетенціях персоналу та організаційній культурі) в новий стан, який характеризується відмінним від попереднього набором якісних параметрів або іншим кількісним значенням параметрів для вже існуючих якісних. Для досягнення цієї цілі необхідно здійснити комплекс заходів. Враховуючи, що в парадигмі управління організаційними змінами наразі відсутня загальноприйнята методологія їх здійснення, висунемо гіпотезу, що одним із можливих підходів є проектний. Саме він передбачає управління комплексом робіт, об'єднаних спільною метою, обмежених ресурсами, часом, ризиками відповідно до заздалегідь визначених параметрів якості. Подібний підхід розглянутий в роботі А. Г. Балдинюка, де ти автор наголошує що «організаційна структура запровадження змін повинен повинна формуватися із постійною структури і включати в себе представників том-менеджменту та гнучкої структури команди проекту запровадження змін».

Роль проектного менеджменту також запропонована Ю.Духнич в рамках «трикутника змін» поряд з управлінням змінами та лідерство і спонсорство. Дослідник наголошує, що проектний менеджмент має виступати організаційною структурою або проектною групою, що дозволить використовувати його методи та інструменти для планування, організації та реалізації проекту змін.

Наразі проектний підхід іноді розглядається саме як управління постійними змінами. З нашої точки зору, проектний менеджмент варто розглядати як найбільш доцільну методологію на етапі реалізації функції «організація здійснення змін» в рамках процесу управління змінами, запропонованого в першому розділі, яка може поєднати всі

існуючі інструменти управління організаційними змінами, які включають принципи, методи, критерії, цілі, яка в свою чергу має свій специфічний набір інструментів (засобів), які дозволяють досягати поставлених цілей з нижчим обсягом витрачених ресурсів (приблизно на 25% нижче) ніж інші методології управління.

Розглянемо суб'єкти управління змінами. В рамках запропонованого в першому розділі механізму нами було виділено керівництво підприємства та команду здійснення змін. Ця команда повністю відповідає традиційному розумінні команди проекту, яка забезпечує управління реалізацією проекту.

Традиційно виокремлюють три головні ролі учасників процесу перебудови, до них відносяться: спонсор змін, особа або група, які володіють в організації владою ухвалювати проведення перетворень, виконавець _ агент змін _ особа або група, які відповідальні за впровадження прийнятих рішень щодо змін в життя, об'єкт змін – найчастіше група осіб, які в результаті перетворень мають набути нових знань, навичок, компетентностей або демонструвати нову поведінку і відносини. Серед цих учасників до суб'єктів управління відносяться агент змін разом з командою та лідер змін (спонсор). Як зазначає Г. А. Дорошук управлінська синергія в моделі, яка включає цих суб'єктів управління організаційними змінами, можлива лише за умови повної зацікавленості та готовності до взаємодії. Керівником цієї команди має виступати проджект менеджер як агент змін. В роботі Дорошук Г. А. надано детальний опис характеристик лідера, агента та команди змін в розрізі їх видів, технології, роботи, задач, навичок та якості. Ключовим фактором успіху у взаємодії цих суб'єктів, з нашої точки зору, є чітке розмежування функцій між лідером та агентом змін. Якщо лідер змін є представником організації, то йому якнайкраще має бути зрозуміло першопричину та потребу у змінах, майбутній бажаний стан, до якого має прийти організація в результаті впровадження змін та, що найголовніше, – розуміння, які кадри мають бути залучені до процесу здійснення цих змін. Саме тому ми погоджуємося, що функція формування команди змін має бути реалізована ним. В цілому в процесі реалізації необхідна постійна взаємодія між лідером та агентом змін. На агента змін, який часто є представником сторонньої організації, покладаються такі ключові завдання, як: роз'яснення персоналу щодо необхідності реалізації змін, залучення, передача знань, навчання навичкам та трансляція головних стратегічних завдань і цінностей підприємства. На практиці для забезпечення успішності реалізації змін необхідна підтримка та розуміння зі сторони всього керівництва підприємства, включаючи

вищий та середній менеджмент. Цю функцію має реалізовувати лідер змін разом із агентом, якщо він є співробітником організації. В цілому на початкових етапах впровадження змін критичним є забезпечення підтримки з боку всього керівництва. На цьому ж етапі здійснюється аналіз ефективності реалізації змін, який передбачає розгляд можливих альтернатив здійснення, оцінювання потенційних вигід та витрат, необхідних для їх досягнення. Змістовна сутність даних процесів буде детально розглянута в наступному підрозділі.

Як зазначає М. Белбін, команда змін включає таких учасників, як: керівник, «робоча бджілка», мотиватор, генератор ідей, постачальник, розсудливий аналітик, натхненник і контролер. Ці ролі скоріше відображають психологічні характеристики членів команди, натомість на практиці при формуванні команди критично розуміти перелік задач та робіт, які мають бути реалізовані в процесі здійснення змін, та відповідно рівень підготовленості кадрів до їх здійснення.

О'Ніл пропонував такі ролі успішної команди змін: спонсор, який має повноваження на впровадження змін та контролює ресурси; підтримуючий спонсор – спонсорує зміни у своїй області, але відповідальність належить співробітникам вищого рівня за ієрархією; виконавець впроваджує зміни та звітує перед спонсором; роль агента змін у підтримці зв'язку між спонсором та виконавцем в ролі збирача інформації, вчителя, порадирика, інструктора або наставника; адвокат – власник ідеї, яку має підтримати спонсор для втілення.

Незалежно від масштабу організаційних змін важливо виокремлювати для лідера, агента та команди змін робочий час, необхідний для здійснення їх функцій в рамках проекту.

Формування команди здійснення організаційних змін є по факту створення відповідної організаційної структури для їх впровадження в життя. Організаційну структуру важливо відрізнити від організаційної структури підприємства яка виступає однією із сфер, яку ці зміни торкаються. Для успішності формування команди важливо створити відповідний організаційний простір, на якому наголошують дослідники С. Крістенс та М. Овердорф. Його призначення полягає в забезпеченні виникнення нових процесів і цінностей, які можуть забезпечити створення нових можливостей. Створення такого простору можливо шляхом реалізації різних варіантів: створення нової організаційної структури всередині підприємства для розвитку нових процесів, створення незалежної організації з існуючої або придбання іншої організації чи процеси та цінності близькі до нових потреб. Фактично ці зміни більш властиві змінами безпосередньо в організаційній структурі підприємства. Натомість, розглянемо варіанти

створення команди в залежності від відповідності нових можливостей організаційним процесам та організаційним цінностям табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Особливості формування організаційно структури проекту змін

Тип змін в організаційній структурі	Характер створення організаційно структури проекту змін (команди змін)
Настройка (гармонізація)	Створення тимчасової організаційної структури як додаткового завдання для працівників окремих функціональних підрозділів, яких торкнуться зміни
Помірні перетворення	Залучення штатних працівників до команди на постійній основі в рамках класичної моделі «підприємство в підприємстві»
Перебудова	Створення команди на постійній основі в рамках класичної моделі підприємства в підприємстві із залученням сторонніх консультантів в рамках створеного додаткового організаційного підрозділу
Радикальні зміни	Формування команди із штатних та залучених працівників за межами діючої організації як відокремленого підрозділу

Коли вимоги нових можливостей мають тісний зв'язок з організаційними процесами та цінностями, формування команди має передбачати створення тимчасової функціональної групи з посад, які діють в організації. В даному випадку робота над проектом змін розглядається як додаткове завдання до поточних функціональних обов'язків членів команди..

Після уточнення ролі суб'єкта управління змінами розглянемо детально організаційні аспекти їх впровадження. В управлінні проектами існує ряд методологій або так званих галузей знань. Найбільш поширеними з них є такі: стандарт «Керівництво з питань проектного менеджменту» «A Guide To The Project Management Body of Knowledge» (PMBOK), розроблений інститутом управління проектами США (Project Management Institute PMI), система знань ICB (IPMA Competence Baseline), розроблена (International Project Management Association – IPMA), яка об'єднує ряд національних асоціацій, P2M «Керівництва з управління інноваційними проектами та програмами підприємств» («A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»), розроблено Асоціацією Інжинірингу в Японії (ENAA) та Японською

Асоціацією Проектного Менеджменту (PMAJ), PRINCE2 – «Проекти в контрольованому середовищі» (PProjects IN ControlledEnvironments), поширений у Великій Британії. Незважаючи на відмінність в розумінні особливостей управління проектами, всі ці стандарти розглядають проект в рамках його життєвого циклу (ініціація, планування, виконання, контроль і закриття) за відповідними галузями знань, до яких відносять: управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю, якістю, трудовими ресурсами, комунікаціями, ризиками і закупівлями. В рамках управління комунікаціями на разі виокремлюють зацікавлені сторони. Таким чином, управління проектами є набором процесів, кожен з яких відноситься до відповідної галузі знань на окремому етапі життєвого циклу. Розглянемо детальніше сутність кожної галузі відносно управління змінами.

Управління інтеграцією включає розробку плану проекту здійснення змін, статуту проекту, опису змісту, визначення процесів моніторингу і контролю та закриття. Статут проекту є основоположним документом, який включає його короткий опис, продукти проекту, ключові віхи, за якими відстежується успішність виконання проекту, склад команди та перелік потенційних ризиків. Найбільш трудомістким є розробка плану управління проектом [Шнайдер, Крок, Довгань], який включає сукупність документів за кожною із зазначених галузей знань, що дозволяє зафіксувати всі ключові аспекти стосовно реалізації змін. В рамках управління інтеграцією на етапі ініціації проекту і визначається організаційна структура його здійснення із формуванням команди проекту.

Наступною галуззю є управління змістом. Вона включає визначення переліку робіт які мають бути здійснені для реалізації запланованих змін. Незважаючи на унікальність кожної зміни яка впроваджується на підприємстві, ми пропонуємо структурну декомпозицію робіт, яка є принциповою для реалізації змін в розрізі запропонованих в даній дисертаційній роботі сфер їх імплементації: процеси, персонал і компетентності, організаційна культура та організаційна структура і ієрархія. На цьому етапі уточнюються цілі проекту змін які представляються у вигляді продуктів проекту бажаних результатів та визначаються критерії оцінки успішності проекту. Після визначення переліку робіт оцінюються ресурси, необхідні для їх здійснення: перш за все трудові, а також матеріальні та фінансові. Планування матеріальних ресурсів пов'язане із необхідністю проведення торгів та планування поставок в залежності від умов. Фінансові ресурси на відміну від попередніх є більш гнучкими, але в разі їх недостатності, або нестачі оборотних коштів

для покриття трудових та матеріальних ресурсів на впровадження змін, розробляється план руху грошових потоків та обґрунтовується необхідність кредитування. На основі оцінки кількості потрібних ресурсів та їх ціни визначається вартість робіт проекту, яка виступає базою для розрахунку бюджету. Найбільш доцільним методом в даному випадку є «знизу-вгору», коли визначення вартості всього проекту оцінюється на основі вартості його окремих робіт та ресурсів шляхом агрегування вартості за гілками структурної декомпозиції робіт. Особливістю розрахунку бюджету проекту за цим методом є визначення вартості відповідно до календарного плану виконання шляхом присвоєння ресурсів кожній роботі, яка розміщена на календарному графіку, через перемноження на вартість цього ресурсу визначається загальна сума витрат в грошовому виразі, які мають бути витрачені на виконання всіх робіт в один окремий день виконання проекту змін. Відповідно шляхом розрахунку кумулятивної суми отримується графік вартості або крива вартості, яка виступає важливим інструментом моніторингу освоєння запланованих коштів на проект змін та контролю за дотриманням планових меж.

Специфічною рисою реалізації робіт в кожному проекті є визнання зворотної залежності між тривалістю та наявними ресурсами. Розуміння цієї риси при впровадженні змін вищим керівництвом та виділення на їх реалізацію достатніх ресурсів є головною запорукою успішності їх проведення. Отже, якщо перед підприємством стоїть мета якнайшвидшого впровадження змін, то для їх реалізації мають бути виокремлені значні ресурси. В ситуації обмеженості ресурсів, особливо кадрів, варто розуміти, що впровадження змін вимагатиме тривалого часу. Після визначення тривалості робіт формується сітьова модель, яка є кінцевим зв'язаним графом, що відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт проекту. Це дозволяє визначити тривалість всього проекту, тобто періоду часу, який потрібен для впровадження запланованих змін на підприємстві. Розподіл ресурсів за сітьовою моделлю дозволяє визначити чи існують конфлікти ресурсів – тобто перевищення потреби в одночасному використанні однотипних ресурсів над їх доступною кількістю. Традиційно конфлікт ресурсів вирішуються методом калібрування – тобто переміщення робіт які не лежать на критичному шляху в рамках сітьової моделі використовуючи резерви часу.

Якщо попередні процеси щодо інтеграції, змісту, визначення строків та вартості проекту змін є послідовними, та управління ризиками та якістю здійснюється паралельно з самого початку

проекту. Під управлінням якістю розуміються процеси що потрібні для досягнення відповідності потребам проекту змін. Традиційно сюди включають політику у сфері якості, завдання та відповідальність, що об'єднуються в три ключові процеси: планування якості, її контроль та удосконалення в рамках системи забезпечення. Забезпечення якості включає як орієнтацію на продукт проекту, так і на сам проект. Це свідчить, що при формуванні концепції проекту – бачення стану підприємства після впровадження змін для кожної із сфер, що піддаються трансформації (процеси, культура, компетентності і структура), мають бути виокремлені показники, за якими оцінюватиметься якість продуктів проекту, та визначені бажані значення цих показників, які називаються операційними визначеннями або «метриками» якості. Також обов'язковим є розробка контрольного переліку, який включає елементи для інспекції – перелік питань або твердження, на які необхідно відповісти для того, щоб визначити чи досягнутий відповідний рівень якості. Він складається в процесі планування якості і використовуються у процесі контролю. В цілому, варто зауважити, якщо на підприємстві відсутня налагоджена система управління якістю, то перед впровадженням будь-яких змін необхідно розробити бачення даної системи для всього підприємства. Якщо вона існує і ефективно функціонує, то для проекту змін достатньо уточнити її положення відносно здійснення організаційних змін, та розробити всі вищезазначені інструменти у відповідності до загальної концепції управління якістю, прийнятої на підприємстві.

Управління трудовими ресурсами проекту об'єднує процеси організаційного планування, комплектування штату та роботу з командою. В рамках цієї галузі знань виокремлюють такі процеси як: організаційне планування, набір команди, розвиток та управління командою проекту. В рамках проекту управління організаційними змінами створення команди доцільно розглядати в контексті визначення організаційної структури реалізації змін в рамках галузі знань «управління інтеграцією». Натомість особливу увагу варто приділити організаційному плануванню, яке включає визначення, документування, розподіл обов'язків і відповідальності, і що найголовніше – визначення звітності у проекті. Організаційне планування тісно пов'язана з плануванням інформаційного зв'язку та взаємодією із зацікавленими сторонами проекту змін.

Важливою галуззю управління проектами організаційних змін є управління ризиками. Під ризиком розуміють небезпеку виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку або майна, грошових коштів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності,

несприятливими, в тому числі форс-мажорними обставинами, який вимірюється частотою й імовірністю виникнення. Проектні ризики загрожують реалізації інвестиційного проекту або знижують його ефективність, представляючи собою сукупність обставин, за яких імовірність завершення поставлених цілей зменшуються або виключається. Під цілями розуміються як безпосередньо цілі проекту, так і управлінські параметри, такі як: зміст, строки, вартість, якість.

З іншого боку ці визначення не включають так звані «позитивні» ризики – ті події, в разі настання яких проект може отримати додаткові неочікувані вигоди. Ризик включає три складові: невизначеність – сам факт того, що може відбутися; ймовірність настання цього факту та наслідок впливу даного факту на проект. Таким чином, управління ризиками зводиться до впливу на наслідки, які може спричинити ризик відносно проекту, або на вірогідність його виникнення, або на ці два параметри одночасно. Важливість управління ризиками проекту змін доведена результатами дослідження закордонних науковців: Р. Паскаль наголошує, що з компанії списку Fortune 100 між 1980 та 1995 рр. Реалізували принаймні одну програму змін але лише 30% забезпечили покращення у загальній сумі які перевищили вартість капіталу компанії, а М. Бір та Н. Норія визначають, що 70% ініціатив щодо організаційних змін провалилися.

Зупинимось детальніше на сутності стратегій управління ризиками відносно опору змінам. Розглядаючи опір як окремий вид ризику проекту змін, варто зауважити, що методи реагування на цей ризик можуть поділятися на запобіжні та методи протидії. Отже окремі методи доцільно застосовувати на початкових етапах реалізації для недопущення опору. Інші методи як засоби його подолання доцільно реалізовувати вже на протязі реалізації проекту змін. Стратегія ухилення передбачає зміну плану управління проектом таким чином щоб виключити загрозу виникнення ризику. Так якщо окремі дії в рамках проекту можуть викликати найбільший опір персоналу, ці заходи можуть бути переглянуті та виключені з проекту змін з перспективою їх реалізації в рамках іншого проекту змін або пролонгації їх впровадження.

Так, наприклад, якщо підприємство в рамках проекту змін планує впроваджувати систему управління якістю разом з переатестацією всіх кадрів відповідно до цієї системи, та паралельно ці дії можуть викликати дуже сильний супротив. Так стратегією ухилення від ризику в даному випадку може виступати відкладення переатестації кадрів після впровадження системи управління якістю або проведення переатестації лише окремих категорій персоналу, які

в найбільшій мірі зацікавлені в провадженні даної системи.

Передача або трансфер ризику передбачає перекладення негативного впливу а також відповідальності в разі його настання на третю особу. В окремих випадках ця стратегія можлива, якщо безпосередньо дії в процесі реалізації проекту змін здійснюватимуться іншою організацією на умовах аутсорсингу. Відповідно і ризики опору змінам будуть мінімальними, так як персонал підприємства не задіяний в реалізації проекту. З іншого боку, як було обґрунтовано в попередніх розділах, зміни обов'язково торкаються таких складових як: процеси компетентності персоналу організаційна культура і структура. Навіть якщо персонал в результаті змін буде в найменшій мірі підпадати під їх вплив, можливість виникнення опору цілком можлива, що в будь-якому разі знижувати рівень ефективності впровадження змін. Таким чином, стратегія трансферту передбачатиме залучення сторонньої організації для роботи з персоналом в процесі здійснення змін. Головним завданням цієї організації буде визначення рівня готовності до змін, проведення моніторингу їх сприйняття персоналом та недопущення опору. А в разі його виникнення аутсорсингова організація має подолати цей опір самостійно, приймаючи його як власний ризик.

Зниження імовірності або впливу негативної ризикованої події на проект є наступною стратегією управління ризиками. Зниження ймовірності виникнення ризику об'єднує всі заходи недопущення виникнення опору на ранніх стадіях ініціації та планування проекту змін. Зниження впливу на проект в даному випадку передбачає кадрові перестановки відносно тих співробітників, які мають значний вплив на кадри і займають відповідні посади. В разі ранньої ідентифікації можливості виникнення опору з їх сторони, враховуючи їх владу та вплив такі, кадрові ротації є обґрунтованим та необхідними.

Прийняття ризику передбачає, що відповідно до ідентифікованого ризику не планується реалізовувати жодних запобіжних дій для зниження ймовірності його виникнення або впливу на проект. Натомість в разі його настання мають бути заплановані відповідні альтернативні дії, які найчастіше вимагають додаткових фінансових коштів що також має бути враховано в бюджеті проекту.

Беручи до уваги специфіку проекту впровадження організаційних змін зупинимось детальніше на аспектах управління опором як важливого типу ризиків. Ключовими аспектами аналізу є визначення готовності персоналу, можливих причин опору змінам на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, прогнозування поведінки персоналу в разі виникнення конфліктних ситуацій в процесі

реалізації проекту змін. Аналіз схильності працівників до конфліктної поведінки в умовах змін доцільно проводити з використанням тесту К. Томаса який дозволяє визначити кількість респондентів, які обирають відповідний тип поведінки (суперництво, уникнення, компроміс, співробітництво і пристосування) та визначити методи подолання опору.

Особливої уваги вимагає оцінювання готовності персоналу до змін. Питання обґрунтування системи стимулювання працівників до сприйняття змін та ефективної їх реалізації мають бути пов'язані із системою оцінювання готовності персоналу до змін, моніторингу можливих причин опору в рамках управління ризиками проекту та контролю прояву цього опору. На підприємстві має бути розроблена система оцінювання готовності персоналу до змін, яка включатиме сукупність критеріїв та методику оцінювання на індивідуальному та колективному рівнях. Ця система має бути інтегрована із заходами щодо моніторингу опору змінам.

Управління зацікавленими сторонами та комунікаціями у проектах її двома окремими галузями знань. В рамках реалізації проекту управління змінами доцільно об'єднати їх в одну спільну галузь адже вони тісно взаємопов'язані одна з одною. Під управління комунікаціями розуміють сферу проектного менеджменту, яка об'єднує процеси, необхідні для забезпечення коректного збору і поширення інформації про проект, яка включає планування комунікацій, розподіл інформації, складання звітів і адміністративне закриття.

Під зацікавленими сторонами або стейкхолдерами розуміють всі організації або окремих осіб, які залучені до реалізації проекту змін, мають свої інтереси в його впровадженні, роблять свій внесок в досягнення цілей проекту, отримують вигоди від проекту та відповідно можуть створювати складності в його впровадженні. Система комунікацій має бути побудована таким чином, щоб задовольняти інформаційні потреби зацікавлених сторін, не допускати поширення недостовірної інформації, попереджувати виникнення опору як прояву ризиків проекту, створювати відповідну інформаційну базу для реалізації подібних проектів у майбутньому.

Після виявлення інформаційних потреб зацікавлених сторін розробляється план комунікацій з кожної із них, де уточнюються дата, хто є відправником, хто є одержувачем, зміст повідомлення, форма та засіб передачі. Для забезпечення ефективності система комунікації має бути інтегрована з системою документації прийнятої в проекті. В управлінні комунікаціями важливо пам'ятати про зворотній зв'язок, про підтримку балансу між усними та письмовими каналами

комунікації, про здійснення максимальної інформованості щодо сутності змін як для команди проекту так і для всіх зацікавлених сторін – це дозволить знизити можливу вірогідність виникнення опору як внутрішнього ризику та проінформувати зацікавлені сторони щодо зовнішніх ризиків, про необхідність контролю комунікацій для недопущення розповсюдження стохастичної інформації, про надійність комунікаційної мережі з мінімальним рівнем шумів та недопущення виникнення бар'єрів у комунікаціях.

Остання сфера знань в управлінні проектами це управління закупівлями та постачаннями, яка в рамках проекту змін фактично не відрізняється від традиційного управління цією галуззю знань в у звичайних проектах.

Теми рефератів

1. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств.
2. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності.
3. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві.
4. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства.
5. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЯ ФІРМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємств залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. А це, власне, і є проблематикою стратегії підприємства.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід урахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства.

6.1. Фінансова стратегія фірми в сучасних умовах господарювання

Ринкові перетворення в економіці України здійснюються під впливом багатьох чинників, котрі обумовлюють невизначеність характеристик майбутнього стану зовнішнього та внутрішнього середовища для окремого підприємства. У зв'язку з цим підприємства усіх форм власності та господарювання можуть забезпечити перспективу власного існування тільки на основі стратегічного управління, одним з найважливіших компонентів якого є процеси формування та реалізації фінансової стратегії.

Важливість ролі фінансової стратегії обумовлена сутністю та природою головних економічних категорій – фінансів, грошей і кредиту, що виступають фундаментом її побудови. Рух цих категорій, підпорядкований законам розвитку ринку, їхньою участю у відтворювальному процесі, універсальний характер з погляду виконання ними функцій утворення, розподілу та використання фінансових ресурсів для будь-якого бізнесу визначають особливий статус усіх похідних від них категорій, у тому числі - фінансової стратегії.

Фінансова діяльність підприємства у всіх її формах не може зводитися тільки до задоволення фінансових потреб, що визначаються

необхідністю управління окремими видами оборотних активів, заміни необоротних активів, які вибувають, або поточного їх приросту у зв'язку із змінами обсягу господарської діяльності. На сучасному етапі все більша кількість підприємств потребує свідомого перспективного управління фінансовою діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства та мінливих умов зовнішнього фінансового середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей загального його розвитку в умовах суттєвих змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаною з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія.

Фінансова стратегія підприємства – це визначення довготермінових фінансових цілей та завдань підприємства, які охоплюють формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення його вартості за умови забезпечення фінансової рівноваги.

Розробка фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних засадах нової концепції управління – «стратегічного управління», яка активно впроваджується з початку 70-х років у корпораціях США і більшості країн Західної Європи. Концепція стратегічного управління відображає чітке стратегічне позиціонування підприємства (разом із його фінансовою позицією), репрезентоване в системі принципів і цілей його функціонування, механізми взаємодії між елементами господарської та організаційної структури і формах їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Стратегічне управління виникло на основі розвитку методології стратегічного планування, яке складає його сутнісну основу. На відміну від звичайного довготермінового планування, заснованого на концепції екстраполяції сформованих тенденцій розвитку, стратегічне планування враховувало не тільки ці тенденції, але і систему можливостей і небезпек розвитку підприємства, виникнення надзвичайних ситуацій, здатних змінити сформовані тенденції в майбутньому періоді.

Підприємство як об'єкт стратегічного управління – це відкрита комплексна система, яка інтегрує всі напрями та форми господарської діяльності різних структурних його підрозділів.

Важливу роль у парадигмі стратегічного управління відіграє також диференціація видів стратегій розвитку підприємства за їх

рівнями. У системі цього управління виокремлюють три основні види стратегій – корпоративну стратегію, функціональні стратегії та стратегії окремих господарських одиниць.

Корпоративна стратегія визначає перспективи розвитку підприємства загалом. Вона спрямована на виконання місії підприємства і найбільш комплексно забезпечує реалізацію головної мети функціонування – максимізацію добробуту його власників.

Функціональні стратегії формуються, як правило, за основними видами діяльності за найважливішими функціональними підрозділами підприємства. До числа основних стратегій цього рівня належать: маркетингова, виробнича, фінансова, персоналу, інноваційна.

Стратегії господарських одиниць (бізнес-стратегії) підприємства спрямовані зазвичай на вирішення двох основних цілей – забезпечення конкурентних переваг конкретного виду бізнесу та підвищення його прибутковості.

Необхідність розробки фінансової стратегії зумовлена насамперед створенням загальної стратегії і виявляє її зв'язок та взаємозалежність із загальними стратегічними цілями підприємства.

При постановці загальних стратегічних цілей необхідно враховувати їх фінансові складові, але при цьому необхідно звернути увагу, що фінансові цілі можуть корегувати процес формування загальної стратегії підприємства.

Виявлення найважливіших сутнісних характеристик фінансової стратегії у світлі сучасної парадигми управління підприємством дозволяє наступним чином сформулювати її зміст: фінансова стратегія є одним із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, який забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довготермінових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Таким чином, розкриття сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» має не завжди точне й однобічне пояснення, що пов'язано з різноманітними підходами фахівців, їх розумінням базових категорій, точкою зору на економічні процеси, які відбуваються у суспільстві.

Формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими

фінансовими інститутами, діловими партнерами і т.д.). Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли зазначені взаємозв'язки відповідають її внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють їй залишатися сприйнятливою до зовнішніх соціально-економічних вимог.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується у випадку, коли стратегічні цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізоване фінансове управління, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів розвитку підприємства.

Формування фінансової стратегії підприємства визначається змінами зовнішнього середовища. А це визначає необхідність постійного вивчення проблеми фінансової стратегії, взаємозв'язку її з тактичними рішеннями.

Таким чином, в умовах ринкових відносин, самостійності підприємства, відповідальності за результати своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових можливостях і перспективах, оцінки фінансового стану інших суб'єктів господарювання. Вирішити це допомагає фінансова стратегія підприємства, що повинна містити заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства та його платоспроможності в умовах несприятливих змін середовища функціонування. Скорегована з урахуванням несприятливих чинників, фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому. Основою фінансової стратегії є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства з метою підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості.

Фінансова стратегія є спрямовувальним вектором управління підприємством, і без її належного формування практично неможливо уникнути фінансових проблем під час здійснення виробничо-господарської діяльності у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

6.2. Особливості інноваційної стратегії підприємства

У світі формується новий тип суспільства, який базується на знаннях та інформації й орієнтується на управлінні інноваціями. У змаганнях між країнами, економічними регіонами, компаніями перемагає той, хто зумів адаптувати свою стратегію розвитку до особливостей зовнішнього середовища, досягнув успіхів у

комерціалізації інновацій. Тому формування економічної стратегії для суб'єктів господарювання є одним з основних чинників, що забезпечує їхнє ефективне функціонування в умовах глобальної конкуренції. Основною її складовою, яка узгоджена за цілями і термінами реалізації, є стратегія у сфері створення і використання інновацій.

Стратегія – це комплексний план, який орієнтує організацію не на сьогоднішнє, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції та лідерства на ринку.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших своєю новизною, передусім для певної організації, для галузі ринку, споживачів, країни загалом.

На кожному рівні управління (національна економіка, регіон, підприємство) інноваційна стратегія має свої особливості. Наприклад, на макрорівні вона пов'язана з упровадженням новітньої техніки і технології, появою нових видів інтелектуальної діяльності, тобто з радикальними інноваціями. На моно- і мікрорівнях – із загальною стратегією суб'єктів, рівнем їхньої інноваційності або готовності до змін.

Інноваційна стратегія характеризується взаємопов'язаним комплексом дій, спрямованих на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб'єктів. Її вибір фахівці вважають найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. Зазначимо, що будь-які стратегічні кроки організації мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах.

Проте з метою планування інноваційних процесів доцільно стратегії інновацій розглядати окремо. Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.

За змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні проники в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- враховують не контрольовані організацією зовнішні чинники.

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, яка спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Відносно внутрішнього середовища інноваційні стратегії поділяються на кілька великих груп: продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління). Це спеціальні інноваційні стратегії.

Інноваційні стратегії є також однією зі складових економічної стратегії і з цього боку можуть розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації.

В основі розробки інноваційної стратегії є такі підходи:

- 1) визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, з огляду на цілі і завдання базисних стратегій фірми;
- 2) скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження - виробництво - збут»;
- 3) максимальне скорочення термінів розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень через використання певних принципів організації роботи: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні керівництва організацією й управління службою НДДКР. Вище керівництво встановлює орієнтири для керівників служб НДДКР, на які вони спираються для визначення локальних цілей і стратегій, приймають рішення відносно обсягу, інтенсивності роботи, характеру використання одержаних результатів.

Обмежені ресурси і матеріально-технічна база мають використовуватись таким чином, щоб забезпечити максимальне зростання вартості капіталу. Зазвичай це пов'язано з вибором певної

лінії поведінки з деякої кількості альтернатив. Для того, щоб в умовах невизначеності вибрати її оптимальний варіант, необхідно мати комплекс правил для прийняття інноваційних рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати, а також урахувати інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.

I. Ансофф виокремлює чотири групи правил, які визначають напрями дій при обиранні інноваційної стратегії.

1) правила, які використовуються для оцінки діяльності фірми тепер і в майбутньому;

2) правила, за якими складаються стосунки фірми з її оточенням. Вони визначають, які види продукції та технології фірма розроблятиме, яким чином досягатиме переваг над конкурентами. Ці правила називаються продуктово-ринковими стратегіями;

3) правила, згідно з якими встановлюються відносини та процедури всередині фірми;

4) правила, за якими фірма провадить оперативну діяльність.

Як свідчить теорія і практика, інноваційні стратегії через свої особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого – створюють низку проблем в управлінні організацією. Інноваційні стратегії:

- прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг;
- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання фірми (організації).

Інфраструктура є важливим чинником, який забезпечує розроблення стратегії та її логічне завершення. Якщо не вистачає ресурсів, кваліфікації менеджерів, відповідної організаційної структури, інноваційна стратегія не може бути реалізована.

З іншого боку, інноваційні стратегії створюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління складні умови, серед них, зокрема:

- підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками;
- підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інвесторів;
- збільшення потоку змін, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елемента веде до

змін стану всіх інших.

Вирішення цих та інших проблем потребує від інноваційного менеджменту поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, які забезпечить координацію й ефективність дій.

Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація (підприємство, компанія, фірма) навіть однієї галузі унікальна, тому і визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників. Існують різні види стратегій, які мають власні ознаки та характеристики.

Вибір виду інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників: цілей, ресурсів, зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі види інноваційних стратегій

Вибір організацією певної інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких: умови і чинники зовнішнього середовища, сфера діяльності фірми, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новаций, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо. Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

Принципи стратегії, якими підприємства (науково-виробничі комплекси, фірми) керуються у своїй виробничій або ж інноваційній діяльності, охоплюють більшість її сторін і використовуються:

- 1) при оцінці результатів діяльності на сьогоднішній чи майбутній період часу;
- 2) визначенні взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, при обґрунтуванні конкретних інноваційних розробок, місця їх реалізації і шляху досягнення переваг над конкурентами;
- 3) визначенні взаємовідносин усередині організації (наприклад, відносини між службами НДДКР і маркетингу) і здійсненні оперативної діяльності.

При цьому стратегія має такі особливості: процес її вибору закінчується встановленням загальних напрямків, які забезпечують зміцнення позицій підприємства; вона допомагає виявляти ефективні шляхи і можливості розвитку; використовується узагальнена і не

завжди точна інформація; широко застосовуються дані зворотного зв'язку (рекламації, вимоги споживачів тощо).

При розробці інноваційної стратегії необхідно розрізняти стратегію й орієнтир. Орієнтир – це мета, якої прагне досягти організація, а стратегія є засобом для досягнення мети. Стратегія, ефективна при одному орієнтирі, не буде такою, якщо орієнтири підприємства (фірми) змінюються. Стратегія й орієнтир взаємозалежні і взаємозамінні. Наприклад, окремі показники збільшення частки ринку, зростання рівня рентабельності у певний визначений період часу можуть бути орієнтирами для організації, а в інший – можуть стати її стратегією. На верхніх рівнях управління (галузь, міністерство) збільшення частки ринку є стратегією, а на нижніх (підприємство, об'єднання) перетворюється в орієнтир.

Необхідність у розробці інноваційної стратегії виникає здебільшого при раптових змінах у зовнішньому середовищі підприємства (організації, об'єднання). До таких змін належать:

- насичення ринку і зниження попиту;
- радикальні зміни в техніці і технології виробництва;
- диверсифікованість виробництва і, як наслідок, – розширення ринкового асортименту нововведень;
- поява на ринку принципів нововведень;
- загроза діяльності нових конкурентів.

Розробка інноваційної стратегії починається з формулювання загальної мети підприємства. Після формулювання загальної мети визначаються конкретні цілі. Досяжність останніх залежить від їхньої реалістичності в економічній ситуації, яка складається до моменту реалізації стратегії. Їх реалістичність можна забезпечити на основі прогнозу економічної обстановки та змін зовнішнього середовища. При цьому аналізуються політичні, економічні, науково-технічні, соціальні й екологічні чинники. Основною метою прогнозу є з'ясування того, що підприємство могло б почати для використання сприятливих можливостей і як відповісти на погрози, обумовлені майбутніми змінами економічної обстановки.

Розробка інноваційної політики припускає визначення цілей і стратегій розвитку підприємства на ближчу і далеку перспективи з огляду на оцінку його потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами.

Значущість прогнозування змін зовнішнього середовища, економічного становища при остаточному формулюванні інноваційної стратегії полягає у виявленні майбутніх загроз і сприятливих можливостей, унеможливленні несподіванок, а також пошуку нових

конкуруючих технологій, виробів чи продуктів.

Таким чином, кількість та складність чинників, які визначають інноваційний розвиток підприємства, ставлять стратегічний менеджмент інноваційних процесів на першочергове місце. Інноваційна стратегія сьогодні є не тільки можливим варіантом конкурентної поведінки підприємства в ринковому середовищі, вона стає вирішальним елементом стратегічного управління його розвитком та визначає конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

6.3. Інвестиційна стратегія підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки країни інноваційно-інвестиційний чинник вважається головним джерелом успішного реформування економічних відносин, забезпечення економічного зростання та досягнення позитивного соціального ефекту. Вкладання інвестиційних ресурсів з метою досягнення позитивного результату на всіх рівнях підприємницького середовища (країни, виду економічної діяльності, регіону, підприємства) в умовах інноваційного розвитку багато в чому залежить від інвестиційної привабливості цих суб'єктів, визначаючи актуальність проблеми управління підвищенням її рівня.

Такі обставини в сукупності обумовлюють середньострокову стратегію розвитку вітчизняної економіки. Підприємства стають об'єктами інвестування, бо застосовують ринкові та правові механізми самостійного стимулювання власної інвестиційної діяльності, зокрема шляхом покращення інвестиційної привабливості. З огляду на те, що інвестиційні рішення майже завжди є стратегічними, оскільки передбачають довготермінові вкладення ресурсів, забезпечення інвестиційної привабливості сучасного підприємства як потенційної можливості отримання приросту капіталу не можливе без розробки його інвестиційної стратегії.

Отже, в умовах обмеженості ресурсів і гострої конкуренції між підприємствами за одержання більш якісних і дешевих ресурсів, у тому числі і фінансових, актуальним стає питання щодо розробки інвестиційної стратегії підприємства як наряду забезпечення його інвестиційної привабливості.

Розробку інвестиційної стратегії підприємства потрібно розглядати насамперед як стратегію забезпечення його ресурсної бази для реалізації одного з конкретних варіантів розвитку. Складність формування інвестиційної стратегії підприємства полягає в тому, що її вибір пов'язаний з пошуком оптимального варіанта альтернативних проектів інвестиційних рішень, які відповідають меті підприємства і

перспективам його інвестиційного розвитку. В цих умовах інвестиційна стратегія не є незмінною, а потребує перегляду та уточнення з урахуванням як змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, так і того, що інвестиції завжди мають елементи невизначеності та ризику.

Для залучення інвестиційних ресурсів підприємство виходить на позиковий ринок капіталів, на якому відбувається колообіг пропонуваніх до розміщення ресурсів. Оскільки обсяг пропонуваніх ресурсів істотно менший, ніж обсяг попиту на них, неминуче виникає конкурентна боротьба за найбільш дешеві інвестиційні ресурси. Потенційні вкладники порівнюють потенційні об'єкти вкладення коштів, вивчають їхню інвестиційну привабливість. Звідси інвестиційну привабливість підприємства можна трактувати як сукупність характеристик, що дозволяє інвесторові оцінити, наскільки те чи інше підприємство інвестиційно привабливіше за інших. У результаті виникає завдання поліпшення інвестиційної привабливості підприємства як у короткотермінованому, так і в довготермінованому періоді. Тому керівництву підприємства необхідно сформулювати кредитну стратегію, основним завданням якої стала б оптимізація показників інвестиційної привабливості.

Для оцінки інвестиційних можливостей підприємства, на думку вітчизняних фахівців, необхідно досліджувати його кредитоспроможність, яка є сукупністю характеристик, що дозволяють оцінити інвестиційний потенціал підприємницької структури.

Інвестиційну привабливість і кредитоспроможність підприємств можна подати як основні складові їх фінансового потенціалу. Оскільки обсяг інвестиційних ресурсів суб'єкта обмежений, а потенційні об'єкти інвестицій володіють різною інвестиційною привабливістю, підприємству необхідний план дій щодо залучення та використання інвестиційних ресурсів, тобто інвестиційна стратегія.

Інвестиційна стратегія підприємства розробляється відповідно до цілей його функціонування. Залучення інвестиційних ресурсів можливе лише за умов забезпечення належного рівня інвестиційної привабливості підприємства.

Інституціональним аспектом інвестиційної стратегії є сукупність таких основних складових, як: види інвестицій, інвестиційний портфель, ризику. У межах інституціонального аспекту виокремлюються основні керовані підсистеми, що існують у підприємницьких інвестиціях.

Нормативно-правовий аспект інвестиційної стратегії складається з декількох частин: по-перше, законодавчі й інші нормативно-

правові акти держави, які створюють юридичну основу та формують інвестиційний клімат країни та її фіскальне середовище, у межах яких підприємство формує власну інвестиційну стратегію й забезпечує інвестиційну привабливість; по-друге, облікова політика підприємства, внутрішні регулювальні документи, які дозволяють забезпечувати єдиний інвестиційний процес у межах її підрозділів.

Під економічним аспектом розуміємо сукупність економічних частин інвестиційної стратегії, до яких належить: система фінансово-економічних показників оцінювання інвестиційної привабливості, управління та фінансування інвестиційного процесу.

Інформаційно-аналітичний аспект інвестиційної стратегії є системою обробки інформації, яка містить підсистему збору та сортування інформації, підсистему зберігання інформації, підсистему пошуку, підсистему аналізу інформації. Система обробки інформації є базисом оперативного інформаційного обміну в межах інвестиційної стратегії підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зміни в юридичних основах і фіскальному середовищі, прогнозувати економічні перспективи ринків і планувати зміни в межах інституційного аспекту і коригувати основні частини економічного аспекту інвестиційної стратегії підприємства.

Оптимальна інвестиційна стратегія має відповідати таким критеріям: інвестиційна привабливість запропонованих стратегією напрямів діяльності підприємства; взаємоузгодженість та взаємозв'язок стратегічних цілей, завдань і програм; низька чутливість стратегії до змін у зовнішньому середовищі (можливість максимально визначити чутливість до змін); прийнятий часовий діапазон реалізації стратегії; відсутність суттєвих перешкод на шляху до реалізації стратегії; прийнятний рівень інвестиційних і фінансових ризиків; адекватну ресурсну та організаційну підтримку стратегії.

Розробка інвестиційної стратегії повинна забезпечити:

- безперервну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах;
- найбільш ефективне використання власних і особливо позикових інвестиційних коштів;
- фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, інвестиційну стратегію підприємства можна трактувати як єдину високоінтегровану систему, яка складається з багатьох організаційно-економічних аспектів, нерозривно пов'язаних між собою для забезпечення інвестиційної привабливості підприємства.

Останню неможливо розглядати окремо від такої важливої її складової, як інвестиційний клімат країни, у якому функціонує підприємство. Інвестиційний клімат є комплексом об'єктивних умов

здійснення інвестицій, який залежить від економічного та політичного розвитку країни. Характер інвестиційного клімату визначається взаємопов'язаними чинниками: стабільністю законодавства, ефективністю інвестиційної політики держави щодо розвитку національної економіки країни, регіонів та суб'єктів господарювання, наявністю системи управління інвестиціями. Клімат як економічна категорія має дві характеристики: ризик і потенціал. Ранжування країн світової спільноти за індексом інвестиційного клімату або індексу ризику виступає узагальнювальним показником інвестиційної привабливості країни.

Інвестиційний клімат країни нерозривно пов'язаний та прямо впливає на інвестиційний імідж підприємства, який стає комплексним відображенням різних аспектів інвестиційного клімату країни на продукції конкретного підприємства з точки зору інвесторів. Вчені часто цікавляться питанням, що первинне: інвестиційний клімат країни чи інвестиційний імідж підприємства. На нашу думку, саме клімат у країні та внутрішні процеси, які протікають всередині, формують інвестиційний імідж підприємства, адже, якщо клімат у країні несприятливий, то уявити в цих умовах високий рівень інвестиційного іміджу підприємства важко. Інвестиції у інвестиційний імідж підприємства без покращення інвестиційного клімату країни не забезпечать ефективних результатів. Від того, наскільки сприятливим є інвестиційний клімат країни, залежить і рівень інвестиційної привабливості підприємства, а також значною мірою - пільги, рішення та умови, на яких залучатиметься капітал іноземних інвесторів.

На рівні підприємства інвестиційна привабливість виступає у вигляді максимізації можливого отримання прибутку від вкладання коштів та мінімізації ризику. Під час прийняття рішення про вкладання коштів у конкретний проект або напрям діяльності підприємства оцінюють фінансово-майновий стан підприємства, техніко-економічні показники діяльності, приналежність до певної стадії життєвого циклу підприємства.

Отже, інвестиційна привабливість підприємства – це сукупність показників господарської діяльності, які характеризують його фінансовий стан, стратегію розвитку, інноваційну спроможність, визначають місце серед інших суб'єктів певного рівня і виду діяльності і обґрунтовують доцільність вкладання коштів інвестором з метою одержання прибутку або досягнення іншого позитивного ефекту.

Кожне підприємство прагне до підвищення інвестиційної привабливості для залучення інвесторів. Вивчаючи питання аналізу інвестиційної привабливості підприємств, необхідно розглянути і

проблему вибору власником самого підприємства пріоритетних інвесторів для співпраці.

Обираючи інвестора, власник повинен виходити з цілей свого підприємства: перспективності розвитку різних сфер діяльності, упровадження нових проектів, поліпшення якості продукту, реструктуризації підприємства або вдосконалення організаційної системи управління підприємством, обсягу потрібних коштів та строків користування ними.

Два головних критерії, які визначають надійність майбутнього інвестора і знижують можливість ризику, мають у цьому випадку найбільше значення:

- належність країни інвестора, у якій він має статус резидента до комісії FАTE (Financial Action Task Force on Money Laundering – Міжнародна комісія боротьби з легалізацією кримінальних доходів), яка контролює країни, що не відповідають міжнародним стандартам боротьби з нелегальними фінансовими операціями;
- готовність власника підприємства поділяти з інвестором, а отже, й стратегічним партнером, владу в управлінні своїм бізнесом та адаптуватися до певних змін у діяльності компанії, пов'язаних із залученням інвестора.

Наступним кроком є визначення типу інвестора, серед яких найчастіше виділяють: стратегічного, фінансового або венчурного.

Стратегічний інвестор – це найчастіше діючий у тому ж або схожому сегменті бізнесу суб'єкт господарювання, зацікавлений в одержанні синергетичного ефекту на вкладений капітал. Цей суб'єкт вкладає, головним чином, досвід, знання й адміністративний ресурс, рідко планує перепродаж придбаної частки, однак прагне до максимально можливого контролю над підприємством, до участі в управлінні, володіючи контрольним пакетом або його більшістю. Для залучення такого інвестора компанія повинна мати: добре обмірковану стратегію діяльності; переконливу репутацію (гудвіл), вести достовірну бухгалтерську звітність; знаходитися в країні із сприятливим інвестиційним кліматом.

Фінансовий інвестор обмежується невеликими частками бізнесу і вкладає ресурси з метою забезпечення приросту своєї частки в капіталі протягом певного часу.

Венчурний інвестор вкладає капітал для фінансування нових і зростаючих підприємств, які прагнуть зайняти певну частку ринку і пов'язані з високим ступенем ризику. Інвестор у цьому випадку є найбільш агресивним, тобто він фінансує найбільш ризикові проекти або види діяльності із прагненням отримати максимальний прибуток

якомога швидше і вийти з проекту, позаяк існує велика вірогідність зазнати збитків.

Інвестиційна привабливість має східчасту структуру, сформовану з декількох ієрархічних рівнів: інвестиційного клімату країни, регіону та галузі, у яких функціонує підприємство. Отже, ті, хто об'єктивно оцінює власні можливості за основними чинниками інвестиційної привабливості всіх ієрархічних рівнів її формування, мають змогу використати потенційні можливості розвитку інвестиційної діяльності і не лише зберегти свої конкурентні позиції на ринку, але й значно зміцнити свій економічний потенціал.

Щодо вибору потенційного інвестора, то керівництво повинно прагнути, щоб інвестор був зацікавлений у стабільному функціонуванні підприємства і був здатен вкласти кошти в його розвиток, усвідомлюючи, що певна частина прибутку буде використовуватися на інноваційну діяльність і соціальні потреби, що в майбутньому призведе до збільшення обсягів і підвищення рентабельності виробництва з усіма вигодами, які випливають з цього.

Таким чином, розробка інвестиційної стратегії відіграє значну роль у ефективному розвитку підприємства. Ця роль полягає в тому, що розроблена інвестиційна стратегія:

- забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних та інвестиційних цілей майбутнього економічного та соціального розвитку підприємства загалом й окремих його структурних одиниць;
- дозволяє реально оцінити інвестиційні можливості, максимально використати його внутрішній інвестиційний потенціал та активно оперувати інвестиційними ресурсами;
- уможлиблює швидку реалізацію нових перспективних інвестиційних можливостей, які виникають у процесі динамічних змін чинників зовнішнього інвестиційного середовища;
- урахує заздалегідь можливі варіації розвитку неконтрольованих підприємством чинників зовнішнього інвестиційного середовища та дозволяє звести до мінімуму їхні негативні наслідки для діяльності підприємства;
- є однією з передумов стратегічних змін загальної організаційної структури управління й організаційної культури.

Висновки

Сучасне ринкове середовище характеризується частою зміною економічних параметрів, нестабільністю, тому в таких умовах головною проблемою стає здатність підприємства пристосовуватися до змін у середовищі, тобто розвиватись відповідно до цих змін. Тільки

розвиваючись, воно може досягати основної мети своєї діяльності – отримувати прибуток, зберігаючи конкурентоспроможність.

Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися, останнє повинне мати стратегію свого розвитку.

Стратегія є сполучною ланкою між цілями організації і наявними проблемами, а стратегічне планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Стратегії компанії: механізми формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі.
2. Фінансова стратегія у системі управління підприємством.
3. Якість формування фінансової стратегії підприємства.
4. Структура, основні напрямки та принципи, що сприяють реалізації фінансової стратегії в сучасних умовах.
5. Інноваційна стратегія на шляху підвищення конкурентоздатності підприємства.
6. Оцінка ефективності інноваційної стратегії підприємства.
7. Формування інноваційного потенціалу підприємства.
8. Роль інвестиційної стратегії в діяльності підприємства.
9. Теоретичні аспекти формування інвестиційної стратегії на підприємствах.
10. Особливості управління інвестиційним процесом підприємства в сучасних умовах господарювання.
11. Порівняльний аналіз ознак інноваційної та інвестиційної стратегій підприємства.

Теми рефератів

1. Фінансова стратегія фірми в сучасних умовах господарювання.
2. Особливості інноваційної стратегії підприємства.
3. Інвестиційна стратегія підприємства.

Задача

Ви начальник цеху підприємства ПрАТ «Стожари» Відділ маркетингу повідомив керівництво про можливість одноразового виконання замовлення на деталі до автомобільних магнітол, які використовуються в автомобільному транспорті. З метою виконання цього необхідно підготувати аргументовані пропозиції про виконання

даного замовлення в терміни, вказані в угоді.

Кожна із автомагнітол потребує дві таких деталі. Підраховано, що за 6 місяців підприємство повинно виконати 3200 штук виробів. Складальний цех зробив замовлення на виготовлення 6400 таких деталей. Щомісячний очікуваний попит на деталі і кількість робочих днів подано у таблиці 1.

Таблиця 1.
Попит на деталі і кількість робочих днів

Місяць	Очікуваний попит на деталі	Кількість робочих днів у місяці
Січень	900	22
Лютий	800	18
Березень	900	21
Квітень	1200	21
Травень	1500	22
Червень	1100	20
Разом	6400	124

Інформацію про інші виробничі та фінансові показники подано у таблиці 2.

Таблиця 2
Виробничі і фінансові показники діяльності

Показники	Одиниця виміру
Кількість робітників у дільниці	10 осіб
Тривалість робочого дня	8 год
Матеріально-сировинні ресурси, разом із браком та відходами	10 грн/шт
Поточні затрати на складування та утримування запасів	15 грн/шт
Середня заробітна плата 1 робітника	25 грн/год
Оплата понаднормової праці робітника	17 грн/год
Трудомісткість одиниці продукції	2 год/од

Завдання:

1. Обчислити витрати на закупівлю матеріально-сировинних ресурсів, складування та утримування запасів.
2. Обчислити витрати на основну заробітну плату, а також на оплату понаднормової праці робітників.
3. Розрахувати загальні витрати дільниці на виробництво усієї партії деталей.

РОЗДІЛ 7. ІННОВАЦІЙНА ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Ефективний розвиток національної економіки залежить у тому числі від інноваційного характеру підприємництва, що забезпечується активізацією інноваційних процесів, а також розвитком науки, техніки та технологій. Важливу роль в економічному піднесенні держави відіграє інноваційна спрямованість підприємницької діяльності, яка забезпечує конкурентні переваги суб'єктів господарювання, покращує їх міжнародні позиції, а отже, сприяє економічному зростанню держави.

Інвестиційна діяльність також перебуває в центрі уваги економічної думки, позаяк спричиняє відчутний вплив на макроекономічний розвиток країни. Інвестування є визначальним чинником економічного зростання загалом. У сучасних умовах інвестиції є найважливішим засобом забезпечення умов стабілізації економіки, структурних зрушень у народному господарстві, активізації технічного прогресу, підвищення якісних показників господарської діяльності на мікро- та макрорівнях.

7.1. Суть і структура інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність підприємства – це комплексний процес створення, використання нововведень із метою збільшення прибутку та конкурентоспроможності своєї продукції. Завдяки інноваційній діяльності підприємства в ринковій економіці воно має стійку ринкову позицію та переваги над конкурентами.

За характером і функціональним призначенням новинки та нововведення є:

- технічні (нова технічна продукція, технології, конструкційні та допоміжні матеріали, устаткування);
- організаційні (нові методи та форми організації всіх видів діяльності підприємства);
- економічні (методи господарського управління наукою, виробництвом та іншими сферами діяльності підприємства);
- соціальні (активізація людської діяльності на підприємстві, яка охоплює різні форми професійної підготовки персоналу, стимулювання його творчої діяльності, забезпечення комфортних умов праці та життя);
- юридичні (застосування законів і нормативно-правових актів, які регулюють усі види діяльності підприємства).

Інноваційна діяльність – це сфера економічної діяльності, яка найбільшою мірою зазнала негативного впливу кризових явищ. На

ринку склалася ситуація, при якій інвестиції, що здійснювалися за рахунок централізованих джерел, мають надто низьку частку, тоді як інвестиції, що мали внутрішню структуру, втратили її, стали невпорядкованими і неорганізованими, стимулюючи тільки короткотермінові цілі інвесторів. Вихід із такого становища вбачається в тому, що подолати економічну кризу неможливо без інноваційно-інвестиційного буму, відновлення основного капіталу на принципово новій, конкурентоспроможній основі.

Інноваційна діяльність розглядається як важлива частина суспільно-економічного буття і людської життєдіяльності в усіх її виявах і фрагментарно знаходить втілення у багатьох відносно самостійних напрямках наукових досліджень. Проте слід зазначити, що за останні роки не сформовано цілісної теорії, яка б об'єднала розпорошені інноваційні дослідження, а термін «інновація», незважаючи на його загально визнаність і широкий вжиток, не набув однозначного розуміння.

Для того, щоб ефективно здійснювати управління інноваційною діяльністю на мікро-, мезо- або макрорівні, необхідно насамперед ґрунтовно проаналізувати теорію інноваційного розвитку, а також уточнити базові поняття. Дослідження питання сутності інновацій у контексті теорії інноваційного розвитку дасть змогу врахувати характеристики у визначенні інновацій усіх конкурентних чинників, хронологічно відтворити генезис визначення поняття «інновації» й обґрунтувати їх основні характеристики як частини економічної категорії.

Сьогодні вже доведено необхідність здійснення інноваційної діяльності, визначено загалом суть і специфіку інновацій, виокремлено деякі основні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. Однак визначення поняття потребує уточнення.

По-перше, під терміном «інновація» деякі дослідники розуміють об'єкти впровадження, розглядаючи інновацію як ідею, практику чи продукт, що сприймаються як нові; інші – як процес, який призводить до появи нового. У зв'язку з тим, враховуючи думку як вітчизняних так і зарубіжних учених, необхідно розмежовувати два поняття: інновація й інноваційний процес, що відповідають нововведенню як окремому об'єкту впровадження (новий продукт, ідея чи практика) і нововведенню як процесу.

Нововведення найчастіше розглядається як об'єкт упровадження на підприємстві нової продукції, техніки, технології, методів управління. Інновація ж сприймається як цілеспрямована діяльність

підприємства щодо формування, сприйняття, реалізації і наступного поширення нововведення. Таким чином, нововведення може бути елементом інновації, але не її аналогом.

Нововведення визначається як упровадження нового в господарську практику, тобто з моменту прийняття до поширення новація набуває нової якості та стає інновацією. Тому інновація, як обґрунтовано зазначає Ю. Бажал, «...це не просто поняття, що означає будь-яке нововведення, а нова функція виробництва. Це – зміна технології виробництва, яка має історичне значення і є необхідною. Інновація - це стрибок від старої виробничої функції до нової, але не кожне нововведення, нове виробництво є інновацією».

По-друге, неоднозначною є відповідь на запитання, що саме слід вважати інновацією. Чи повинна інновація бути абсолютно новою, єдиною, першою в історії людства? Чи ж інноватором є той, хто просунувся порівняно далі інших зі свого професійного оточення, чи той, хто першим упровадив у своїй професійній сфері нововведення, що вже відоме й застосовується в інших галузях діяльності? Чи не є інноватором той, хто відкрив і впровадив щось для себе абсолютно нове, однак давно відоме для оточення?

По-третє, необхідно визначити, що саме можна вважати інновацією для конкретного підприємства.

У той момент, коли окреме підприємство, окремий інноватор займається розробленням раніше відомих технологій, технологічних процесів, послуг і т.д., як правило, ще не можна сказати, чи буде те, чим вони займаються і що здається новим, згодом визнано інновацією. Те, що дійсно є інновацією, підтверджується лише пізніше, коли нова ідея увійшла у теорію і практику й отримала загальне визнання.

Термін «інновація» почав активно застосовуватися в перехідній економіці України як самостійно, так і для позначення низки родинних понять: інноваційної діяльності, інноваційного процесу, інноваційного рішення і т. д.

Відповідно до Міжнародних стандартів у статистиці науки, техніки та інновацій, інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

У сучасних умовах господарювання інновації є необхідним і об'єктивним чинником конкурентоспроможного розвитку підприємств і відіграють роль найважливішого засобу розв'язання основних соціально-економічних завдань підприємства.

Інновація є новим підходом до виробництва і збуту продукції, завдяки якому інноватор здобуває перевагу над конкурентами.

Зазначимо, що науковці, які вивчають інноваційні проблеми, вкладають у поняття «інновації» різний зміст. Зокрема, на думку М. Денисенка та Я. Шабліна, інновації є головною складовою успішного функціонування підприємства і суттєво впливають на рівень його прибутковості. У своїх роботах М. Пашута розглядає інновації у промисловості як важливий елемент підвищення ефективності економіки, оскільки промислова інновація починається з ідеї і проходить фази дослідження, розроблення та створення нових зразків продукції, технологій чи послуг та їх комерціалізації.

Комплексний підхід щодо тлумачення інновації як економічної категорії запропонував О. Крисальний, який називає інновацією «нагромадження нових знань, матеріалізованих у високоефективних, ощадливих технологіях, технологічних елементах – матеріалах, нових прогресивних формах організації виробництва та праці, нових видах послуг тощо, створених у науково-дослідних установах, визнаних доцільними для застосування в практиці, що забезпечують підвищення економічної і соціальної ефективності суспільного виробництва».

Для інновації однаковою мірою важливі всі три властивості: науково-технічна новизна, виробнича придатність, комерційна реалізованість. Відсутність будь-якої з них негативно позначається на інноваційному процесі.

Комерційний аспект визначає інновацію як економічну необхідність, усвідомлену через потреби ринку. З огляду на це, необхідно зосередити увагу на двох моментах: «матеріалізація» інновації, винаходів і розробок у нові технічно досконаліші види промислової продукції, засоби і предмети праці, технології та організації виробництва і «комерціалізація», що перетворює їх на джерело доходу.

Отже, науково-технічні інновації повинні мати новизну, задовольняти ринковий попит і приносити прибуток виробнику.

Різні інновації мають неоднаковий ступінь важливості для підприємства, ставлять перед ним конкретні проблеми, вимагають відповідної кваліфікації персоналу й методів оцінювання. Тому характеристика видів інновацій дозволяє здійснювати диференційований підхід до них з погляду різних суб'єктів інноваційної діяльності.

Залежно від предметного змісту впроваджуваних інновацій розрізняють такі їхні види:

- продуктові, орієнтовані на виробництво й використання нових

(поліпшених) продуктів у сфері виробництва (засобів виробництва) або у сфері споживання;

– технологічні, що є новими способами (технологіями) виробництва старих або нових продуктів;

– управлінські, які полягають у впровадженні нових методів роботи апарату управління підприємством.

За рівнем впливу на навколишнє середовище інновації поділяються на: радикальні, які відкривають принципово нові практичні засоби й можливості задоволення потреб, і модифіковані, що забезпечують удосконалення наявних практичних засобів задоволення потреб.

Останніми десятиліттями спостерігається тенденція зміщення центру ваги з технічної новизни на новизну ринкову. Донедавна конструктор або технолог, працюючи в лабораторії, залишався ізольованим від споживача. Особливо це стосувалося радикально нових технічних і технологічних рішень, оскільки розроблювач не міг оцінити комерційний потенціал нової техніки чи технології та їхню здатність задовольняти потреби споживача.

Продукт при цьому перетворюється лише в носія технології, і форма, якої він набуває, визначається тільки після узгодження технології та потреби, що задовольняється. Таким чином, наукові дослідження і розроблення дедалі більше орієнтуються на потреби ринку. Процес створення нового продукту або нової технології починається з вивчення ринку, виявлення його можливостей, прогнозування майбутніх потреб. Потім визначаються характеристики інновацій, що відповідають сучасним і майбутнім потребам.

Зміст інноваційної діяльності суспільства можна визначити таким чином: інноваційна діяльність – це процес, у якому враховані особливості життєвого циклу інноваційного процесу, ставиться й успішно реалізується мета отримання істотного науково-технічного, економічного, екологічного та соціального ефекту. Засобом забезпечення інноваційної діяльності є інвестиції і наявність на ринку необхідних людських, матеріальних і наукових ресурсів.

У сучасних умовах інновації відіграють вирішальну роль у перетворенні наукового продукту (результату дослідження, розробки) в інноваційну продукцію в результаті стратегічної інноваційно-орієнтованої підприємницької виробничо-комерційної діяльності.

Терміни «інновація» та «інноваційний процес» не є однозначними, хоча наближені за своєю суттю. Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Творці інновації (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл

виробу й економічна ефективність. Їхня стратегія спрямована на те, щоб перевершити конкурентів, створивши нововведення, що буде визнано унікальним у певній області.

Науково-технічні розроблення і нововведення виступають як проміжний результат науково-виробничого циклу і в міру практичного застосування перетворюються в науково-технічні інновації. Науково-технічні розробки та винаходи є додатком до нового знання з метою їх практичного застосування. Науково-технічні ж інновації є матеріалізацією нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розроблень у процесі виробництва з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення визначених запитів споживачів.

Кожен новий продукт можна розглядати або з погляду наявності в ньому нових технічних рішень або ринкової новизни. Під новизною розуміють здатність продукту задовольнити нову потребу покупців або істотно розширити коло споживачів, спроможних придбати товар, що задовольняє вже на досягнутому рівні відому потребу. Застосування і швидке впровадження інновації у будь-якій сфері створює економічний ефект, який втілюється у зростанні доходу. Тому інновацію можна розглядати як економічний засіб, що дає змогу суб'єктам господарювання отримувати максимальні прибутки.

Основну мету впровадження інновацій, враховуючи різноманітність їх видів, можна сформулювати як задоволення конкретних потреб споживачів, власного виробництва, ринку і т.д. Тільки чітка спрямованість на конкретну потребу може забезпечити на практиці успішне втілення нововведення в продукт (послугу), який дає можливість новатору отримати ефект (економічний, соціальний, екологічний і т. ін.).

Зазначимо, що на сучасному етапі розвитку інновації є головним засобом збереження конкурентоспроможності підприємств і стають невід'ємною частиною їхньої діяльності.

На успішне завершення науково-технічного нововведення впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх чинників. Наприклад, причини відмови від проектів, робота над якими була призупинена на стадії розроблення. Найпоширенішими на практиці є зовнішні чинники: низький рівень конкурентоспроможності, невизначеність щодо постачальників, старіння нововведення.

До внутрішніх організаційних чинників належать нестача ресурсів для проведення маркетингових досліджень або експерименту, відсутність виробничих потужностей чи досвіду, незадовільні зв'язки із суміжними підприємствами, швидке збільшення витрат на наукові дослідження, відсутність бази для проведення

дослідно-конструкторських робіт.

Поширення нововведень, як і їх створення, є складовою інноваційного процесу. Виокремлюють три логічних форми інноваційного процесу: простий внутрішньоорганізаційний (натуральний), простий міжорганізаційний (товарний) і розширений.

Простий передбачає створення і використання нововведення всередині підприємства, нововведення в цьому випадку не набуває товарної форми. При простому інноваційному процесі воно виступає як предмет купівлі-продажу.

Розширений інноваційний процес передбачає створення нових продуцентів нововведення, подолання монополії виробника-піонера, що сприяє через взаємну конкуренцію удосконалюванню споживчих властивостей товару, який випускається.

Із перетворенням інноваційного процесу в товарний можна виокремити дві його органічні фази: а) створення та розповсюдження; б) проникнення нововведення. Перша фаза охоплює: послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, організацію дослідного виробництва і збуту, організацію комерційного виробництва. На цій фазі корисний ефект нововведення ще не реалізується, а тільки створюються передумови для цього.

У другій фазі суспільно-корисний ефект перерозподіляється між виробниками нововведення, а також між виробниками і споживачами. Одним із важливих чинників, який сприяє поширенню будь-якої інновації, є її взаємодія з відповідним соціально-економічним оточенням (наявність конкуруючих технологій).

Для швидкого поширення інновації потрібна розвинена інфраструктура. Інноваційний процес має циклічний характер, який демонструє хронологічний порядок появи нововведень у різних областях техніки. Можна стверджувати, що інновація – це такий техніко-економічний цикл, у якому використання результатів сфери досліджень і розроблень зумовлює технічні та економічні зміни, які впливають на діяльність певної сфери.

Зазначимо, що в сучасній науковій літературі часто ототожнюються поняття інвестиційної та інноваційної діяльності, тому постає необхідність уточнення визначення інноваційної діяльності.

Закон України «Про інноваційну діяльність» дає наступне трактування визначень і висуває низку положень, які формують умови для розвитку інноваційної діяльності:

– інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного,

комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

– інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розроблень і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг;

– інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом;

– інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення й реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції;

– інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Інноваційну діяльність розглядають як економічне явище і процес. Як явище, вона набуває певної форми економічних відносин із боку виробництва та реалізації конкретних новинок, відображає певні відносини, що виникають у виробників зі споживачем, постачальниками, державою, власників підприємств із працівниками тощо. Інноваційна діяльність як процес розглядається як ланцюжок дій, починаючи з пошуку нової ідеї та закінчуючи її втіленням у конкретний інноваційний продукт і його реалізацією.

Головний результат цієї діяльності для підприємства – позитивні зміни в прибутковості.

Інноваційний процес є ширшим поняттям, ніж інноваційна діяльність, тому що він охоплює всі стадії створення новинки: від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, разом із її проникненням у нові умови чи місця застосування. Інноваційна діяльність полягає у діях людей, спрямованих на створення або впровадження інновацій на певній стадії інноваційного процесу.

Інноваційна діяльність на підприємстві традиційно здійснюється у вигляді інноваційних та інвестиційних проектів і спрямована на зниження витрат на виробництво, забезпечення конкурентоспроможності продукції і підвищення ефективності функціонування підприємства.

Інноваційна діяльність – це діяльність, яка спрямована на використання результатів наукових досліджень і розроблень, для

розширення й оновлення номенклатури та поліпшення якості продукції, а також удосконалення технології її виробництва, подальше впровадження і ефективну реалізацію на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інноваційна сфера є областю взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції (послуг) і розвиненої інфраструктури. Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою отримання нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва та задоволення платоспроможного попиту споживачів у високоякісних товарах і послугах, кращого соціального обслуговування.

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій і з різним ступенем деталізації:

- як паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, інноваційної, виробничої діяльності та маркетингу;
- у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розроблення й поширення;
- як процес фінансування й інвестування розробки та поширення нового виду продукту або послуги.

У загальному вигляді інноваційний процес охоплює комерціалізацію винаходів, нових технологій, видів продукції і послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального чи іншого характеру та інших результатів інтелектуальної діяльності й здійснюється у чотири етапи.

На першому етапі проводяться фундаментальні дослідження в науково-дослідних установах, вищих навчальних закладах і галузевих спеціалізованих інститутах, лабораторіях. Фінансування здебільшого надходить із державного бюджету на безповоротній основі.

На другому етапі проводяться роботи прикладного характеру в усіх наукових установах і фінансуються як за рахунок бюджету (державні наукові програми або на конкурсній основі), так і за рахунок замовників. Результат прикладних досліджень не завжди передбачуваний, позаяк він пов'язаний із невизначеністю на цьому етапі та подальшою ймовірністю отримання негативного результату. Саме з цього етапу виникає можливість втрати вкладених коштів, а інвестиції в інновацію мають ризиковий характер і називаються ризико-інвестиціями.

Третій етап передбачає виконання дослідно-конструкторських і експериментальних розробок. Вони проводяться як у спеціалізованих лабораторіях, конструкторських бюро, на експериментальних

виробництвах, так і в науково-виробничих підрозділах великих промислових організацій. Джерела фінансування ті самі, що й на другому етапі, а також власні кошти організацій.

На четвертому етапі здійснюється процес комерціалізації, починаючи від запуску у виробництво і виходу на ринок інноваційної продукції.

На межі третього етапу і виходу на ринок, як правило, потрібні великі суми інвестицій у виробництво для створення (розширення) виробничих потужностей, підготовки персоналу та ін. На цьому етапі інноваційного процесу реакція ринку на новації ще не визначена – існують ризики відторгнення, тому інвестиції продовжують бути ризикованими.

Таким чином, інноваційну діяльність спрямовують на практичне використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою отримання нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва і задоволення платоспроможного попиту споживачів у високоякісних товарах і послугах, удосконалення соціального обслуговування.

На відміну від науково-технічного прогресу, інноваційний процес не закінчується впровадженням – першою появою на ринку нового продукту, послуги або доведенням до проектної потужності нової технології. Цей процес не переривається і після впровадження, адже із поширенням (дифузією) новинка удосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих властивостей. Це відкриває для неї нові сфери застосування та ринки, а отже, і нових споживачів, які сприймають пропонований продукт, технологію чи послугу як нові для себе.

Суть інноваційної стратегії підприємства є в тому, що ефективний розвиток підприємства та переваги над конкурентами досягаються внаслідок збільшення прибутку не стільки за рахунок маніпуляціями цінами на свою продукцію, а в результаті постійного оновлення номенклатури виробів із високими споживчими характеристиками та розширення напрямів діяльності підприємства.

У ринковій економіці перевагу мають підприємства, які швидко освоюють нововведення, що дає їм змогу розширити ринки збуту своєї продукції та завоювати нові сегменти ринку. Це дає можливість підприємству одержати значно більші прибутки порівняно з іншими.

Інноваційна підприємницька діяльність – це процес організації господарювання, в основі якої є постійний пошук покращення техніко-економічних показників діяльності. Завдяки використанню нововведень створюються нові види продукції (послуги) з високими

споживчими характеристиками. На практиці існують три види інноваційної підприємницької діяльності. Перший вид охоплює кількісне та якісне оновлення виробничого процесу. Він спрямований на підвищення продуктивності праці, економію енергоресурсів, сировини та матеріалів і збільшення прибутків. Другий вид відображає процес якісного вдосконалення продукції, її здешевлення, розширення асортименту з метою задоволення потреб населення. Третій вид інноваційної підприємницької діяльності пов'язаний із розширенням і покращенням сфери послуг і стосується створення нормативних умов для праці та відпочинку працюючих і підвищення продуктивності праці.

Розрізняють три способи організації інноваційної діяльності:

- інноваційна діяльність відбувається на основі внутрішньої організації (нововведення створюється та освоюється всередині фірми її спеціалізованими підрозділами);
- інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів (освоєння нововведень відбувається з використанням сторонніх організацій);
- інноваційна діяльність існує завдяки використанню зовнішньої організації за допомогою венчурів (фірма для реалізації інноваційного проекту використовує дочірні підприємства з додатковими коштами).

Найчастіше на практиці застосовується другий спосіб організації інноваційної діяльності.

В інноваційній діяльності важливо визначити проміжок часу, коли нововведення проходить шлях від використання ідеї до випуску продукції. У цей момент спостерігається найбільший попит на нововведення. Потім відбувається перехід нововведення до розряду рядових виробів. Якщо підприємство хоче мати конкурентні переваги, то воно повинно своєчасно замінити вже не ефективне нововведення, оскільки попиту воно вже не має. Підприємство повинно швидко розпочати впровадження іншого нововведення

7.2. Організаційні основи розвитку інноваційного підприємництва

Інноваційне підприємництво - це комерційна діяльність, метою якої є одержання прибутку та пошук шляхів розвитку чинного підприємництва (нової продукції, технології, матеріалів, ринків, форми управління). З метою впровадження наукоємних і складних інноваційних ідей відбувається об'єднання підприємницьких організацій у консорціуми, концерни, холдинг-компанії, фінансово-промислові групи та об'єднання фізичних осіб. Найважливішим завданням консорціуму є пошук і реалізація великих інноваційних

проектів, які пов'язані з розвитком техніки та впровадженням нових технологій. Специфіка консорціуму полягає в тому, що його члени зберігають свою економічну та юридичну самостійність, за винятком тієї частини діяльності, що стосується мети організації. Найбільш складною формою інноваційного підприємництва є об'єднання промислових підприємств, транспорту, торгівлі та банківської сфери в концерн. Партнери концерну об'єднують свої зусилля для вирішення загальних цілей і наукоємних інноваційних проектів. Серед організаційних структур інноваційного менеджменту чільне місце займають малі фірми. Персонал фірм дуже мобільний, може швидко сприйняти та генерувати нові ідеї. Наприклад, у США у науково-дослідній сфері працює 40 % малих фірм. Витрати на одного вченого й інженера в таких фірмах у 2 рази менші, ніж у великих.

Перехід до радикально нової техніки і технології для великих фірм є небажаним, оскільки при цьому знецінюється нагромаджений виробничий потенціал.

Життя постійно штовхає малі фірми на шлях радикальних інновацій, оскільки вони мало пов'язані з витратами. Малі фірми створюються під одну ідею, хоча успіх при цьому не гарантований. У випадку його невдачі мала фірма розоряється. Водночас великі фірми розробляють декілька проектів, які дають можливість компенсувати втрати. Затрати на наукові нововведення в малих і середніх фірмах у 3-4 рази вищі, ніж у великих. Як свідчить аналіз підприємницької діяльності, великі інноваційні підприємства створюють передумови для розвитку малих фірм. Нововведення, що їх використовують великі підприємства, є наслідком інноваційної діяльності малих фірм. Водночас широке впровадження нововведення здійснюється підприємствами, які мають хороші фінансові та матеріальні ресурси, розвинуту матеріально-технічну базу та відповідні кадри.

7.3. Організаційно-економічні особливості розвитку інноваційного бізнесу

Ефективною формою організації інноваційної діяльності є малі інноваційні підприємства (МІП). Вони можуть мати різні організаційно-правові форми, які залежать від масштабів науково-технічних напрямів і особливостей інноваційної діяльності.

Основними ознаками науково-виробничої діяльності МІП є: розробка та репрезентація на ринках нових продуктів і технологій (у нових конкурентоздатних продуктах і послугах є значна складова науково-дослідних і конструкторських робіт); великий вплив інновацій,

нових виробів і передових технологій на прибуток МПП; оновлення виробництва за рахунок значної кількості наукових і інженерно-технічних працівників у загальній кількості персоналу і високий рівень ризику, який пов'язаний із упровадженням нововведення.

Залежно від характеру поєднання науки і виробництва МПП є таких напрямів: наукового, виробничого та змішаного.

Перевагами МПП є: коротка тривалість інноваційного циклу, прямі та персональні контакти з партнерами, швидке прийняття управлінських рішень, висока мотивація праці, низький рівень непрямих витрат, відсутність бюрократичних структур в організації та динамічна орієнтація на попит споживача.

До недоліків МПП можна віднести: низький професійний рівень менеджменту, малі можливості зовнішнього фінансування, високий рівень ризику підприємницької діяльності, відсутність спеціалізації робочих місць і персоніфікована відповідальність за фінансову діяльність.

Малі інноваційні підприємства мають великі можливості для успіху у підприємницькій діяльності.

Малі організаційні форми підприємницької діяльності спрямовані на інтенсифікацію інноваційного процесу. До них належать венчурні, інжинірингові та впроваджувальні фірми.

Венчурні або «ризикові» фірми – це невеликі та дуже гнучкі ефективні підприємства. Вони створюються з метою апробації, доопрацювання та доведення до промислової реалізації «ризикованих» нововведень. Ці фірми є тимчасовими організаційними структурами, які вирішують конкретну проблему. Венчурні фірми характеризуються високою активністю та особистою зацікавленістю працівників фірми в успішній комерційній реалізації розробленої ідеї, технології або винаходу. Найбільше поширення венчури мають у наукоємних галузях народного господарства. Створюються венчурні фірми на договірній основі на вимогу декількох юридичних або фізичних осіб, або на кредити великих компаній і банків.

Інвестування у венчурну фірму має низку особливостей:

- фінансуючи венчурний бізнес, інвестори ідуть на великий ризик, оскільки при невдачі вони втрачають свої кошти;
- обов'язкова частка інвестора в статутному капіталі (не перевищує 50 %), і він має право на одержання прибутку;
- кошти надаються на тривалий період (3 – 5 років) і на безповоротній основі;
- активна участь інвестора в управлінні, консультуванні та надання ділових послуг, однак інвестор не втручається в оперативне управління

фірмою.

Венчурні фірми можуть бути самостійними або знаходитися всередині великих підприємств. Внутрішні венчури мають юридичну та бюджетну самостійність і також формують персонал підприємства. У випадку успішної діяльності внутрішній венчур перетворюється в один із виробничих підрозділів материнської компанії, а його продукція реалізується каналами збуту, що сформовані в компанії. Венчурні фірми здебільшого не прибуткові, оскільки займаються виробництвом.

Інжинірингові фірми – це з'єднувальна ланка між науковими розробками і нововведеннями та виробництвом. Вони здійснюють технічне прогнозування інноваційної ідеї, нової технології, корисної моделі та винаходу, виконують доробку і доводять нововведення до промислової реалізації, надають послуги та консультації під час упровадження розробки, проводять пусконаладжувальні та випробувальні роботи.

Впроваджувальні фірми сприяють розвитку інноваційного процесу і спеціалізуються на застосуванні невикористаних технологій, просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів.

У сфері великого бізнесу діють фірми-віоленти, які мають великий капітал і високий рівень освоєння технологій. Вони займаються масовим виробництвом продукції для широкого кола споживачів, вони прибуткові і діють при транснаціональних корпораціях.

7.4. Напрями підтримки інноваційного підприємництва

Важливу роль у розвитку інноваційного підприємництва відіграють технопаркові структури. За ступенем складності їх можна поділити на інкубатори, технологічні парки, технополіси і регіони науки і технологій.

Інкубатор – це складний багатофункціональний комплекс, який здійснює великий перелік інноваційних послуг. Бізнес-інкубатори реалізують будь-який проект, який передбачає прибуток. Вони перебувають під патронатом банку, який інвестує ризиковане нововведення.

Технологічний парк – це науково-виробничий територіальний комплекс із складною функціональною структурою. Він формує сприятливе середовище для розвитку малих наукоємних фірм, тобто створює мале інноваційне підприємництво. Технопарк складається з таких структур: дослідний центр, інкубатор, науково-технологічний комплекс, промислова зона, маркетинговий центр, навчальний центр

та ін. Кожний із названих центрів здійснює спеціалізований набір послуг. Наприклад, послуги, які пов'язані з проведенням науково-дослідних робіт або з перепідготовки спеціалістів у потрібному напрямку.

Технополіс – це науково-виробнича структура, яка створена на основі окремого міста, в економіці якого важливу роль відіграють технопарки та інкубатори. Нові товари і технології, які розроблені в технополісі, використовуються для вирішення соціально-економічних проблем міста. Технополіс – це комплекс наукових закладів фундаментального та прикладного характеру, вузів, конструкторських і впроваджувальних організацій, а також низки промислових підприємств, які орієнтовані на впровадження нововведення. У технополісах може здійснюватися повний інвестиційний цикл. Елементами технополіса можуть бути венчурні фірми й акціонерні комерційні банки.

Перший технополіс був утворений у 60-х роках ХХ ст. на базі Стенфордського університету (США). Навколо університету сконцентровані дослідницькі, консультаційні, впроваджувальні та промислові фірми, які пов'язані з електронною промисловістю.

Регіон науки і технологій охоплює значну територію, яка може відповідати адміністративному району. В економіці такого району важливу роль відіграє інноваційна діяльність, яка підтримується технопарковими структурами. У регіоні науки і технологій функціонують великі наукові заклади та промислові підприємства, які спеціалізуються на виробництві наукоємної продукції.

Регіон науки і технології може охоплювати технополіси, технопарки, інкубатори, а також широку інфраструктуру, яка здійснює наукову та виробничу діяльність.

7.5. Суть і структура інвестиційної діяльності

Фінансове визначення інвестицій – це всі види коштів, які вкладаються в господарську діяльність для одержання доходу. Економічне визначення інвестицій – це видатки, спрямовані на створення, розширення, реконструкцію та технологічне переозброєння основних засобів виробництва, а також зміни оборотного капіталу.

Інвестиції класифікуються за такими ознаками.

1. За об'єктами вкладень (реальні та фінансові).

Реальні інвестиції – це вкладення коштів у матеріальні і нематеріальні активи, які пов'язані з науково-технічним прогресом. Фінансові інвестиції – це вкладення коштів у різні фінансові активи (цінні папери).

2. За характером участі в інвестуванні (прямі та непрямі

інвестиції).

Прямі інвестиції – це безпосереднє вкладення коштів інвестором в об'єкти інвестування. Непрямі інвестиції – це інвестування, що опосередковане іншими особами (інвестиційні або фінансові посередники).

3. За терміном інвестування (короткотермінові та довготермінові).

Короткотермінові інвестиції – це вкладення коштів на термін не більше одного року (депозитні внески до 1 року).

Довготермінові інвестиції – на термін більше одного року. Їх конкретизують: а) до 2 років; б) від 2 до 3 років; в) від 3 до 5 років; г) понад 5 років.

4. За формами власності інвесторів. Інвестиції бувають: приватні (акціонерні), державні, іноземні та спільні.

5. За регіональною ознакою. Інвестиції поділяють на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні інвестиції – це інвестиційні вкладення коштів у об'єкти, що знаходяться в межах певної країни.

Зовнішні інвестиції (іноземні) – у об'єкти інвестування, що розташовані за межами певної країни.

Під інвестиціями розуміють довготермінові вкладення капіталу в підприємства різних галузей народного господарства, в інфраструктуру, в соціальні програми, в охорону довкілля. Державні інвестиції можуть здійснюватися з метою регулювання економіки.

Інвестування складається з низки основних етапів, а саме: перетворення ресурсів у капітальні витрати, тобто це процес спрямування інвестицій у конкретні об'єкти інвестиційної діяльності; перетворення вкладених коштів у приріст капітальної вартості; приріст капітальних вартостей у формі доходу або соціального ефекту, тобто кінцева мета інвестиційної діяльності. Необхідною передумовою інвестиційної діяльності є нагромадження грошових ресурсів.

Інвестиційний період охоплює рух вартості, авансованої у капітальне майно, від моменту акумуляції коштів до моменту їх відшкодування. Держава стимулює інвестиційну підприємницьку діяльність шляхом надання підприємствам пільг із оподаткування прибутку або пільгових норм амортизації.

Фінансові інвестиції оцінюються за прибутком, який вони дають. Усі цінні папери однорідні та мають право на прибуток, незалежно від того, в яку сферу економіки здійснюються вкладення позикового капіталу. Капіталізована оцінка прибутку, що відповідає цінним паперам, і є власне ціна або курс цих паперів. Динаміка курсу цінних

паперів відображає стан і найближчі перспективи розвитку економіки та фінансовий стан конкретного підприємства, який є власником цінних паперів. Отже, реалізується спільний взаємозв'язок ринків капіталів, ринків інвестиційних товарів і рух реальних активів (дійсного капіталу) в процесі відтворення.

7.6. Методи оцінки ефективності інвестицій

Для оцінки інвестицій сьогодні використовують такі методи:

1. Метод визначення чистої поточної вартості.
2. Метод розрахунку рентабельності інвестиції.
3. Метод розрахунку внутрішньої норми прибутку.

Метод визначення чистої поточної вартості (ЧПВ) ґрунтується на визначенні чистої поточної вартості, на яку цінність фірми може збільшитися в результаті реалізації інвестиційного проекту. Він ґрунтується на двох передумовах:

- будь яка фірма прагне до максимізації своєї цінності;
- витрати в різний час мають неоднакову вартість.

Чиста поточна вартість (ЧПВ) – це різниця між сумою грошових надходжень (грошових потоків), одержаних у результаті реалізації інвестиційного проекту і дисконтованих до їх поточної вартості, та сумою дисконтованих поточних вартостей усіх витрат (грошових потоків), які необхідні для реалізації цього проекту.

Для того, щоб записати це визначення у вигляді формули, необхідно розуміти, що k – бажана норма прибутковості (рентабельності), тобто такий рівень прибутковості інвестованих коштів, який можна забезпечити при їх розташуванні в загальнодоступних фінансових структурах (банках, фінансових компаніях та ін.), а не при їх використанні для певного інвестиційного проекту. Іншими словами, k – це ціна вибору (альтернативна вартість) комерційної стратегії, яка допускає вкладення коштів у інвестиційний проект. Тоді формула розрахунку чистої поточної вартості буде мати такий вигляд:

$$ЧПВ = \sum_{i=1}^n \frac{ПК_i}{(1+k)^i} - П_0ВК \quad (7.1)$$

де $ПК$ – надходження коштів (грошовий потік) у кінці періоду i ;
 $П_0ВК$ – початкове вкладення коштів.

Якщо чиста поточна вартість проекту ЧПВ позитивна, то це означає, що внаслідок реалізації цього проекту цінність фірми зросте і, отже, інвестування піде їй на користь, тобто проект можна вважати прийнятним.

Однак інвестор може потрапити в ситуацію, коли проект

допускає не «разові витрати – тривалу віддачу», а «тривалі витрати – тривалу віддачу», тобто звичайну ситуацію, коли інвестиції здійснюються не в один момент, а частинами – протягом декількох місяців або навіть років.

Тоді чиста поточна вартість визначається за формулою:

$$ЧПВ = \sum_{i=1}^n \frac{ПК_i}{(1+k)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{ІВ_i}{(1+k)^i} \quad (7.2)$$

де $ІВ_i$ – інвестиційні витрати в період i .

Особливою ситуацією є розрахунок ЧПВ у випадку вкладення коштів у проект, тривалість якого, очевидно, не обмежена. Характерними прикладами інвестицій можуть бути витрати для проникнення на новий для фірми ринок (реклама, створення мережі дилерів та ін.) або втрати, пов'язані з придбанням контрольного пакета акцій іншої компанії з метою залучення її в холдинг.

У таких випадках для визначення ЧПВ можна використати наступну формулу:

$$ЧПВ = \sum_{i=1}^n \frac{ПК_1}{k \pm g} - П_0 ВК \quad (7.3)$$

де $ПК_1$ – надходження грошових коштів у кінці першого року після здійснення інвестицій;

g – постійний темп, у якому, як очікується, надалі буде відбуватися щорічне зростання грошових надходжень.

Метод ЧПВ застосовують при різних комбінаціях початкових умов, при цьому можна знайти економічно раціональне рішення. Однак цей метод дає відповідь тільки на питання, чи сприяє варіант інвестування, що аналізується, зростанню цінності фірми або багатства інвестора взагалі, але ніяк не свідчить про відносний ступінь такого зростання. Цей ступінь завжди має велике значення для будь-якого інвестора. У зв'язку з цим використовують інший показник – метод розрахунку рентабельності інвестиції.

Метод розрахунку рентабельності інвестиції. Рентабельність інвестицій PI – це показник, який дозволяє визначити, як зросте цінність фірми (багатство інвестора) у розрахунку на 1 грн інвестицій. Цей показник визначають за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ПК_1}{(1+k)^i}}{ПІ} \quad (7.4)$$

де $ПІ$ – початкові інвестиції;

$ПК_1$ – грошові надходження першого року, які будуть одержані завдяки цим інвестиціям.

Якщо при визначенні чистої поточної вартості ЧПВ наявні «тривалі витрати – тривала віддача», то формула (4.8) матиме вигляд:

$$PI_i = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{PK_i}{(1+k)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{IB_i}{(1+k)^i}} \quad (7.5)$$

де I_i – інвестиції i -го року.

У цьому випадку показник рентабельності інвестицій називають «прибуток-витрати».

Очевидно, якщо чиста поточна вартість додатна, то і показник рентабельності PI_i буде більший від одиниці і відповідно навпаки. Таким чином, якщо розрахунок показав, що $PI_i > 1$, то інвестиція прийнятна.

Необхідно зазначити, що PI_i як показник абсолютної прийнятності інвестицій дає можливість дослідити інвестиційний проект ще у двох аспектах.

По-перше, з його допомогою можна визначити таку величину як «ступінь стабільності» проекту. Припустимо, що згідно з розрахунком $PI_i = 2$, то у цьому випадку розглянутий проект перестане приваблювати інвестора лише в тому разі, якщо його вигоди (майбутні грошові надходження) зменшаться більше ніж у 2 рази. Це і буде «запасом міцності» проекту, що підтверджує правильність висновків аналітиків, навіть тоді, коли вони оцінюють проект із повним оптимізмом.

По-друге, PI_i дає аналітикам надійний інструмент для ранжування інвестицій за їхньою привабливістю, і цей аспект є дуже важливим.

Метод розрахунку внутрішньої норми прибутку. Внутрішня норма прибутку або внутрішній коефіцієнт окупності інвестицій (ВКОІ), демонструє рівень окупності коштів і за своєю природою близький до різного роду відсоткових ставок, які застосовуються в різних аспектах фінансового менеджменту. Найближчими до внутрішньої норми прибутку можна вважати:

- дійсну (реальну) річну ставку прибутковості, що пропонується банками за своїми заощадженими рахунками;

- справжню (реальну) ставку відсотка за позикою за рік, яка розрахована за схемою складних відсотків через неодноразове погашення заборгованості протягом року (наприклад, кожний квартал).

Якщо повернутися до рівнянь(5.1) і (5.2), то ВКОІ – це таке значення k , при якому ЧПВ буде рівна нулю.

Для стандартних інвестицій справедливим є твердження: що вищий коефіцієнт дисконтування, то менше ЧПВ (рис. 5.1). Як видно з рисунку, це є та величина коефіцієнта дисконтування k , при якій крива зміни ЧПВ перетинає горизонтальну вісь, тобто ЧПВ дорівнює нулю. Визначити величину внутрішнього коефіцієнта окупності можна двома шляхами. Можна розрахувати його за допомогою рівнянь розрахунку дисконтуючої вартості або знайти в таблицях коефіцієнтів приведення.

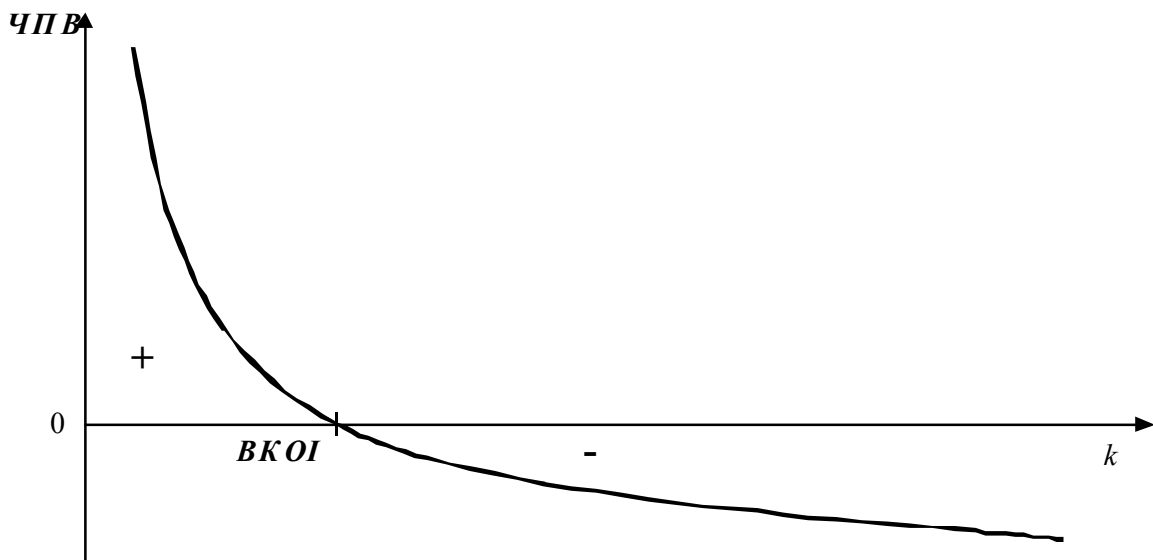


Рис. 5.1. Залежність значення ЧПВ від рівня коефіцієнта дисконтування k

Як критерій оцінки інвестицій, внутрішня норма прибутку використовується аналогічно показникам чистої поточної вартості та рентабельності інвестицій, а саме установлює економічну межу прийнятності розглянутих інвестиційних проектів. Це демонструє рівність:

$$\sum_{i=0}^n \frac{PK_i}{(1+k)^i} - P_0K = 0 \quad (7.6)$$

яку розв'язують відносно k (приблизно), користуючись при цьому методом відбору значень із таблиці, у спробі досягти прийнятного рівня похибки (тобто величини відхилення від нуля).

Формально внутрішній коефіцієнт окупності інвестицій визначається як коефіцієнт дисконтування, при якому ЧПВ дорівнює нулю, тобто інвестиційний проект не забезпечує зростання цінності фірми, але і не веде до її зниження. У вітчизняній літературі внутрішню

норму прибутку інколи називають перевірним дисконтом, оскільки вона дозволяє визначити граничне значення коефіцієнта дисконтування, що ділить інвестиції на прийнятні та не вигідні. З цією метою внутрішній коефіцієнт окупності інвестицій порівнюють із тим рівнем окупності вкладів, який фірма (інвестор) вибирає для себе як стандартний, враховуючи, за якою ціною вона сама одержала капітал для інвестицій і який «чистий» рівень прибутковості хотіла б мати при його використанні. Цей стандартний рівень бажаної рентабельності вкладів часто називають бар'єрним коефіцієнтом (БК).

Принцип порівняння цих показників такий:

- якщо $БКОІ > БК$ – проект вигідний;
- якщо $БКОІ < БК$ – проект не вигідний;
- якщо $БКОІ = БК$ – можна приймати будь-яке рішення.

Іншими словами, якщо інвестиційний проект зводиться «по нулях» навіть при внутрішньому коефіцієнті окупності інвестицій більшому, ніж рівень окупності вкладів (бар'єрний коефіцієнт), який фірма вибрала для себе як нормальний, то при бар'єрному коефіцієнті окупності чиста поточна вартість ЧПВ обов'язково буде позитивною, а рентабельність інвестицій – більша одиниці. Якщо рентабельність інвестицій PI буде меншою бажаного рівня окупності, то чиста поточна вартість при бар'єрному коефіцієнті буде від'ємною, а рентабельність інвестицій PI – менша одиниці.

Таким чином, внутрішній коефіцієнт окупності інвестицій є ситом, через яке відсіюються не вигідні проекти.

Крім того, цей показник може бути підставою для ранжування проектів за ступенем вигідності. Правда, це можна робити тільки в тому випадку, коли тотожні основні вихідні параметри проектів, які порівнюються:

- однакові суми інвестицій;
- однакова тривалість;
- однаковий рівень ризику;
- подібна схема формування грошових надходжень.

І, нарешті, цей показник є індикатором рівня ризику проекту: що більше внутрішній коефіцієнт окупності інвестицій перевищує прийнятий фірмою бар'єрний коефіцієнт (стандартний рівень окупності), то більшим є запас міцності проекту і меншою є небезпека від можливих помилок при оцінюванні майбутніх грошових надходжень.

Таким чином, розрахунок привабливості на основі чистої вартості більш вірогідний. Водночас не потрібно його абсолютизувати, оскільки в житті часто можна досить точно визначити можливі рівні

прибутковості при реінвестуванні і тоді проблема втрачає свою гостроту, хоча і не зникає повністю.

Висновки

1. Інноваційна підприємницька діяльність – це процес організації господарювання, в основі якої є постійний пошук покращення техніко-економічних показників діяльності підприємства.

2. Широке впровадження нововведень здійснюється підприємствами, які мають хороші фінансові та матеріальні ресурси, розвинуту матеріально-технічну базу та відповідні кадри.

3. Впроваджувальні фірми сприяють розвитку інноваційного процесу і спеціалізуються на застосуванні невикористаних технологій, просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів.

4. Регіон науки і технологій охоплює значну територію, яка може відповідати адміністративному району. В економіці такого району важливу роль відіграє інноваційна діяльність, яка підтримується технопарковими структурами. У регіоні науки і технологій функціонують великі наукові заклади та промислові підприємства, які спеціалізуються на виробництві наукоємної продукції.

5. Інвестиційний період охоплює рух вартості, авансованої у капітальне майно, від моменту акумуляції коштів до моменту їх відшкодування. Держава стимулює інвестиційну підприємницьку діяльність шляхом надання підприємствам пільг із оподаткування прибутку або пільгових норм амортизації.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть інноваційної діяльності?
2. Які є новинки та нововведення?
3. Охарактеризуйте термін «інновація».
4. Дайте характеристику властивостей інновацій.
5. Які є види впроваджувальних інновацій?
6. Сформулюйте мету впровадження інновацій.
7. У чому полягає відмінність у термінах «інновація» та «інноваційний процес»?
8. Охарактеризуйте логічні форми інноваційного процесу.
9. Охарактеризуйте поняття «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність».
10. Дайте характеристику етапів інноваційного процесу.
11. Які є способи організації інноваційної діяльності?
12. Проаналізуйте організаційні основи розвитку інноваційного

підприємництва.

13. Які є організаційно-економічні особливості розвитку інноваційного бізнесу?

14. Які є напрями підтримки інноваційного підприємства?

15. У чому полягає суть інноваційної діяльності?

16. Охарактеризуйте структуру інвестиційної діяльності.

Теми рефератів

1. Суть і структура інноваційної діяльності.

2. Організаційні основи розвитку інноваційного підприємства.

3. Організаційно-економічні особливості розвитку інноваційного бізнесу.

4. Напрями підтримки інноваційного підприємства.

5. Суть і структура інвестиційної діяльності.

Задача

Ви начальник виробництва приватного підприємства, яке займається виготовленням мінеральних вод. З метою ефективного використання місцевих ресурсів артезіанських підземних вод Львівщини розгляньте пропозиції по їх переробці для споживання населенням і аргументуйте перед керівництвом доцільність прийняття рішення про інвестування спільно з угорським партнером на умовах кооперації.

Угорська компанія пропонує на українському ринку міні-заводи по виробництву питної джерельної води. Ці заводи можуть бути розташовані поблизу гідрогеологічних свердловин.

У перший рік планується інвестувати певну суму коштів на спорудження дороги, буріння свердловин, організацію постачання, отримання ліцензії, викуп приміщення.

При вирішенні завдання слід враховувати ставку дисконту, оподаткування прибутку відсутнє. Термін роботи заводу у зв'язку з високою надійністю устаткування вибираємо рівним нескінченності.

Таблиця 1

Основні характеристики інвестиційного проекту

Вартість міні-заводу	14,8 млн грн
Вартість устаткування приміщення для монтажу	0,7 млн грн
Середньорічний обсяг продажів	35 млн грн
Поточні витрати	19 млн грн
Амортизація	2 млн грн
Додаткові інвестиції в перший рік	1 млн грн
Ставка дисконту	0,25

Завдання:

1. Проведіть оцінку проекту, визначивши грошовий потік (за роками).
2. Проведіть оцінку проекту, визначивши рентабельність інвестицій.
3. Проведіть оцінку проекту, визначивши дисконтовий чистий дохід та дохід у розрахунку на один рік здійснення проекту.
4. Проведіть оцінку проекту, визначивши період окупності.
5. Складіть доповідну записку на ім'я директора з аргументами можливостей щодо будівництва міні-заводу по виробництву питної джерельної води.

РОЗДІЛ 8. ДЕРЖАВНЕ ВТРУЧАННЯ В РИНКОВУ ЕКОНОМІКУ

Державне регулювання економіки – це діяльність держави, яка спрямована на створення правових, економічних і соціальних передумов, необхідних для найбільш ефективного функціонування ринкового механізму та мінімізації його негативних наслідків. Державне регулювання економіки не протистоїть механізму її ринкового регулювання й не підміняє його, а використовує його регулювальний потенціал і надає ринковим регуляторам можливість більш точно та ефективно впливати на економічний розвиток. Це сприяє досягненню поставлених державою цілей і пріоритетів із меншими економічними та соціальними втратами.

Спираючись на ринковий механізм, держава не обмежується лише його інструментами. Поряд із ними вона використовує й неринкові, які доповнюють господарський механізм і надають йому конкретний характер. Наприклад, державні закупки, податки, трансферти, грошова емісія не є інструментами ринкового механізму, але без їх використання не можна вирішувати важливі питання соціально-економічного розвитку країни.

Державне регулювання – це суб'єктивний чинник економіки. Його ефективність обумовлена тим, якою мірою держава в процесі виконання своїх регулювальних функцій враховує об'єктивні економічні закони і передусім закони ринку. Ринкові закони створюють об'єктивну межу для втручання держави в економіку, тобто ринковий механізм – це сфера державного невтручання. Держава повинна сприяти розвитку ринкового механізму, усувати штучні перешкоди на його шляху, які можуть створювати для нього підприємницькі монополії та владні структури.

Сучасна ринкова економіка має три характерні ознаки:

- державна, колективна та приватна власності;
- стимулювання споживчого попиту та пропозицій здійснюється шляхом державного регулювання економіки;
- маркетингова система управління виробництвом.

На етапі переходу від командно-адміністративної системи господарювання до ринкової обов'язковим є процес приватизації, при цьому необхідно поступово змінювати економічні відносини та деякі типи макроекономічного планування (директивне, індерективне, регулятивне та індикативне).

На початку 90-х років в Україні були порушені умови поступового переходу від командно-адміністративної системи господарювання до ринкової, внаслідок чого країна опинилася в економічній кризі.

8.1. Функціонування ринку

Держава може втручатися в ринковий механізм лише в одному випадку: коли цей механізм ще не досяг необхідного потенціалу і не може виконувати свою позитивну роль в економіці. Прикладом є перехідна економіка, яка перебуває в стані зміни економічних відносин, коли адміністративно-командні механізми вже не діють, а ринкові – ще знаходяться в стадії становлення.

В умовах розвинутого ринку державне регулювання економіки – це втручання держави не в ринковий механізм, а в передумови та побічні наслідки його функціонування. Держава з метою одержання необхідних зрушень в економіці повинна не підміняти закони ринку штучними законами, а впливати на ті умови, які забезпечують реалізацію цих законів. Впливаючи на умови функціонування ринку, вона може спрямувати розвиток ринкових відносин відповідно до цілей і пріоритетів державної економічної політики. Наприклад, застосовуючи політику «дорогих» або «дешевих» грошей, держава не втручається в закони грошового ринку, а впливає лише на співвідношення між попитом і пропозицією на гроші і через зміни в цьому співвідношенні цілеспрямовано регулює економічні процеси.

Для ефективного функціонування ринкового механізму необхідне виконання низки вимог, які належать до сфери економічних відносин, виробничих технологічних структур, а також соціальних і політичних.

Першою вимогою ринкової економіки є повна самостійність, незалежність і економічна відповідальність учасників ринку.

Друга – це економіка договору, угод між учасниками ринку, розвинута система горизонтальних зв'язків, яка спирається на ринкову інфраструктуру: оптові підприємства, біржі, банки, страхові компанії, законодавство, що регулює взаємовідносини між суб'єктами господарювання.

Третім чинником є вільне ціноутворення, оскільки неможливо використовувати механізм саморегулювання, забезпечити збалансованість народного господарства, ефективно використання матеріальних ресурсів і орієнтувати виробництво на попит споживача.

Четверта вимога ринку – це активна конкуренція, яка охоплює економічні, технологічні та соціальні сфери.

П'ятою вимогою нормального функціонування ринкового механізму є стійка фінансова та грошова системи. Важливим чинником, який здатний вирішити проблему фінансового оздоровлення, є створення такої банківської системи, яка б могла управляти грошовою масою. Нинішня банківська система, заснована

на централізованому розподілі лімітів кредитування та адміністративному контролі за одержувачами позики, є неефективною. Використовуючи економічні методи, необхідно створити сучасну дворівневу банківську систему та перебудувати роботу Держбанку на управління кредитом і грошовою масою.

Шоста вимога ефективного функціонування ринкового механізму – це повне охоплення економіки ринковими відносинами, тобто формування поряд із товарними фінансових ринків і робочої сили.

Сьомою вимогою ринкової економіки є розвиток зовнішньоекономічних зв'язків і відкритість ринку, тобто забезпечення тісного зв'язку зі світовим ринком.

Восьма вимога – це вирішення соціальних і політичних проблем.

Ринкова економіка – це конкурентна економіка, основними регулятивними чинниками є попит і пропозиція. Конкуренція за покупця, клієнта вимагає від виробника постійно покращувати свою технологію та випускати дешевшу продукцію

У конкуренції виживають тільки кращі виробники, які поставляють на ринок таку продукцію, яку хоче мати споживач.

8.2. Функція держави в умовах регульованої ринкової економіки

В умовах регульованої ринкової економіки держава виконує такі функції: політичну, соціальну, міжнародну та економічну.

Політична функція – це забезпечення державою цілісності суспільства та його збереження, а також створення умов для його гармонійного розвитку.

Соціальна функція держави передбачає втілення в життя принципів соціальної справедливості, забезпечення на всій території країни прав і свобод кожному громадянину, створення умов для відтворення й розвитку людини та стимулювання її творчого зростання.

Міжнародна функція полягає у підтримуванні державою історичного існування народів країни, забезпеченні свободи та суверенітету в межах світового співтовариства

Економічна функція – це забезпечення необхідних умов для ефективної економічної діяльності суспільства.

Економічна функція держави є найбільш важливою, оскільки уможливорює реалізацію інших функцій.

Держава створює правові засади функціонування економіки, а саме:

- визначає правовий статус різних форм власності;
- узаконює існування різних видів господарської діяльності;
- регулює відносини між учасниками ринку та виконує роль арбітра у сфері господарських відносин;
- відповідно до економічного законодавства визначає обов'язки суб'єкта господарювання перед державою.

Держава повинна створювати умови для ефективного розвитку підприємства. З огляду на це, вона розробляє та контролює правила гри для учасників ринку, захищає конкуренцію, спостерігає за виконанням антимонопольних законів, забезпечує людей суспільними товарами, формує інформаційну інфраструктуру ринку та здійснює стабілізаційну політику. Крім цього, згладжує підйом і кризове падіння ділової активності та гальмує інфляцію і безробіття. Основними стабілізаційними функціями є фіскальна та грошово-кредитна політика, яка повинна забезпечити економіку країни необхідною грошовою масою. У цьому випадку держава є монополістом і протистоїть великій кількості покупців, які формують попит на гроші.

Регулювання соціальних відносин є також функцією держави. Вона охоплює:

- встановлення розміру мінімальної заробітної плати;
- перерозподіл доходів на користь малозабезпечених;
- контроль над страхуванням працівників;
- проведення заходів щодо екологічної безпеки населення.

З метою зрівнювання доходів держава використовує різноманітні соціальні програми у формі трансфертних платежів (пенсії, стипендії, виплати по безробіттю та соціальному страхуванню).

Крім цього, держава може регулювати індивідуальні доходи працюючих шляхом втручання в процес формування первинних доходів.

Економічні функції реалізуються державою шляхом використання механізму бюджетної, фіскальної, грошово-кредитної, структурної, інвестиційної, цінової, соціальної, зовнішньоекономічної та інших напрямів соціально-економічної політики.

8.3. Основи державного регулювання економіки

Історія розвитку суспільства свідчить про те, що держава постійно втручалася в економічні процеси, хоча ступінь втручання на окремих етапах розвитку товарного виробництва був неоднаковим.

Ринковий механізм економіки регулює найважливіші її параметри. Він об'єднує виробників товарів і їх споживачів у єдину економічну систему. За допомогою платоспроможного попиту

підпорядковує виробництво задоволенню суспільних потреб. Водночас ринковий механізм сприяє розробці та впровадженню у виробництво новинок науки і техніки, зменшенню витрат у процесі виробництва продукції, підвищенню якості товарів і розширенню їх асортименту. Все це веде до підвищення продуктивності суспільної праці. Завдяки ринковому механізму із товарного виробництва вибувають суб'єкти господарської діяльності, рівень яких не відповідає сучасним вимогам.

Високий рівень монополізації та інтернаціоналізації сучасного виробництва і великі соціальні та екологічні вимоги до результатів його діяльності суттєво обмежують регулювальний потенціал ринкового механізму. Обмеження викликані такими причинами.

Зокрема, ринковий механізм не має надійного внутрішнього захисту від негативних явищ макроекономічного рівня (затяжний спад виробництва, довготривала інфляція, надмірний рівень безробіття). Ринкова система може впливати лише на ті суспільні потреби, які пов'язані з платоспроможним попитом. У зв'язку з цим, ринок не має механізму, здатного забезпечити колективні потреби (утримання держапарату, армії, поліції, освіти, культури). Водночас через ринковий механізм відбувається взаємодія людей, яка викликає негативні ефекти, а саме: поляризацію залежно від рівня доходів, нерівномірний розвиток регіонів, порушення екологічних умов життя, відхилення від вимог стандартів щодо якості споживчих товарів та ін.. Ринковий механізм у багатьох випадках не має засобів для усунення цих причин.

Як свідчить практика, усі ці причини можуть бути усунені лише за допомогою спеціального державного механізму.

З метою впорядкування та підвищення результатів економічної діяльності суб'єктів господарювання держава впливає на їхню діяльність.

Однією з функцій управління є регулювання економіки.

Методологічною основою державного регулювання економіки є економічна теорія і передусім макроекономіка.

Об'єктами державного регулювання є: економічні підсистеми (економіка регіонів, галузей, народногосподарських комплексів, сектори економіки); соціально-економічні процеси (зайнятість, інфляція, демографія, науково-технічний прогрес, екологія); відносини (кредитні, фінансові, зовнішньоекономічні); ринки (товарів, послуг, інвестицій, цінних паперів, валюти, фондів, капіталів). Безпосереднім об'єктом державного регулювання є діяльність підприємств, державних органів і приватних господарств.

На сьогодні держава виконує роль суб'єкта регулювання економіки, при цьому вона охоплює багато економічних функцій,

зокрема:

- розробляє стратегію соціально-економічного розвитку країни, визначає необхідні ресурси для її реалізації та пріоритетні напрями макроекономічного розвитку країни;

- розробляє та затверджує правові основи функціонування ринкової економіки, оскільки економічне законодавство визначає права приватної власності, узаконює різні види господарської власності, регламентує діяльність учасників ринку та встановлює «правила гри».

Держава, спираючись на економічне законодавство, застосовує відповідні заходи щодо порушників господарських відносин:

- використовує низку таких важелів, як державний бюджет, податки, гроші, кредит, ціни, заробітна плата та ін., впливає на економічну діяльність суб'єктів господарювання;

- розробляє антимонопольне законодавство та здійснює контроль за його дотриманням і тим самим захищає конкуренцію як «двигуна» ринкового механізму;

- регулює зовнішньоекономічні відносини (визначає режим експорту та імпорту товарів і капіталів, встановлює експортне та імпортне мито, розробляє закон про митницю).

- здійснює контроль за дотриманням у країні соціальних параметрів, оскільки держава встановлює мінімальну зарплату, розробляє закони, що гарантують право на працю та соціальне забезпечення, програми для допомоги малозабезпеченим, виплачує пенсії та регулює ціни на товари першої необхідності;

- фінансує загальнодоступні послуги, благоустрій населених пунктів, будівництво доріг, закладів культури, утримання армії, розвиток науки та освіти.

Державне регулювання економіки в умовах ринкової системи господарювання охоплює комплекс заходів законодавчого, виконавчого та контролюючого характеру, які виконуються державними установами та суспільними організаціями. Основою державного регулювання економіки є ринковий механізм і його інструменти. Водночас держава застосовує й неринкові інструменти. Наприклад, індикативні плани, цільові програми, соціально-економічні прогнози, фінансування з бюджету колективних благ. Вони надають економічному механізму системного та цивілізованого характеру.

Ефективність державного регулювання економіки залежить від того, яким чином держава візьме до уваги об'єктивні економічні закони, згідно з якими функціонує ринковий механізм. Держава повинна сприяти розвитку ринкового механізму та усувати штучні перешкоди, які можуть створювати для нього монопольні

підприємства. В умовах розвинутого ринку державне регулювання економіки – це втручання держави не у ринковий механізм, а в наслідки його функціонування. З метою підйому економіки держава не повинна підміняти закони ринку штучними законами, а впливати на економічне середовище з ринковими законами. Наприклад, держава не втручається в закон ціноутворення, а лише впливає на співвідношення між попитом і пропозицією на гроші та за допомогою ціни стримує або стимулює виробництво. Інколи держава бере до уваги обмежені можливості ринкового механізму і може нейтралізувати його негативні наслідки. Наприклад, за допомогою соціальних програм надає допомогу малозабезпеченим, працездатним і тимчасово безробітним верствам суспільства і при цьому не втручається у ринковий механізм.

Ефективність державного регулювання економіки залежить від низки показників, а саме: частки державного сектору в економіці, структури економіки, технічного рівня виробництва, місця національної економіки у світовому поділі праці та ін.. Це вимагає від кожної держави пошуку власних підходів до втручання в економіку.

8.4. Регулювання економіки

Державне регулювання економіки може реалізуватися у двох формах: довгостроковій та короткостроковій.

Довгострокове регулювання спрямоване на досягнення стратегічних цілей. Головне завдання довгострокового регулювання – це проведення структурних змін в економіці, розширення наукоємних виробництв і підняття економічно відсталих районів.

Основою короткострокового регулювання економіки є вплив на величину споживчих та інвестиційних витрат. У межах цієї форми здійснюється контроль за заробітною платою та цінами і обмеження темпів зростання грошової маси.

Державне регулювання ґрунтується на системі засобів впливу на ринок. Їх можна поділити на дві групи. Перша група – це засоби прямого державного регулювання (державне замовлення, контракти, ліміти, фінансування з державного бюджету цільових програм і галузей народного господарства). Друга група – засоби опосередкованого впливу (податки, субсидії, ціни і ін.).

До основних засобів державного регулювання відносяться: законодавчі акти, прогнози розвитку національної економіки, цільові комплексні програми, державні замовлення та контракти, державні інвестиції, державні та місцеві бюджети, кредити, субсидії, субвенції, податки і податкові пільги, соціально-економічні нормативи,

загальнодержавні та галузеві норми та стандарти, індексування грошових доходів населення і заощаджень, встановлення прожиткового мінімуму та мінімуму заробітної плати, встановлення системи пенсій і граничних рівнів рентабельності.

Державне регулювання економіки використовує систему державних інструментів, які можна поділити на три види: правові, адміністративні та економічні.

До правових інструментів відносяться законодавчі та підзаконні документи, які регламентують основні напрями і правила економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності. Найбільший вплив на економіку мають закони про власність, підприємництво, підприємство, інвестиційну та зовнішньоекономічну діяльність, банківську та страхову справу, податки й ціни, про соціальний захист та ін.

Адміністративні інструменти – це укази, постанови та розпорядження виконавчих органів, які дозволяють, забороняють, обмежують або нормують господарську діяльність (встановлення квот, видання ліцензій, затвердження стандартів якості продукції, екологічних норм та ін.).

У державному регулюванні економіки найважливішу роль відіграють економічні інструменти, до яких здебільшого належать: макроекономічне планування, державний бюджет, податки, гроші, кредит, ціни та заробітна плата.

Державне регулювання економіки здійснюється також за допомогою способів впливу держави на сферу підприємництва, інфраструктуру ринку та некомерційний сектор економіки.

За формами впливу на суб'єктів ринку методи державного регулювання можна поділити на методи прямого впливу, що ґрунтуються на системі обмежень, штрафів, дозволів, ліцензій, квот, державних контрактів, і методи опосередкованого впливу, до яких належать податкове регулювання застосування політики прискореної амортизації та методи стимулювання конкуренції.

Залежно від засобів впливу на ринок розрізняють правові, адміністративні та економічні методи державного регулювання.

Правовий метод регулювання – це діяльність держави, яка спрямована на обов'язкове виконання юридичних норм поведінки суб'єктами права. Юридичні норми мають бути зрозумілими людям, обґрунтованими та придатними для реалізації на практиці. Основними формами правового регулювання економіки в Україні є: Конституція та закони України, укази й розпорядження Президента України, постанови Верховної Ради, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, нормативно-правові акти Міністерств і відомств, нормативні

акти місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування.

У багатьох країнах світу використовують два методи державного регулювання економіки: адміністративний і економічний.

Адміністративний метод передбачає пряме управління економікою шляхом застосування обов'язкових для суб'єктів ринку державних замовлень, санкцій, ліцензій, дозволів, квот, а також встановлення норм і стандартів, які стосуються якості робіт і послуг. Наприклад, з метою недопущення на споживчий ринок неякісної продукції проводиться ліцензування як адміністративний метод державного регулювання підприємницької діяльності, оскільки це не може регулюватися ринком.

Одним із методів державного регулювання є квотування. Воно застосовується державою з метою прямого встановлення для учасників монополістичної діяльності їх частки у виробництві, збуті або експорті продукції.

Адміністративні методи регулювання в розвинених країнах світу з ринковою економікою використовуються в незначних масштабах і в основному з метою захисту довкілля та створення мінімальних побутових умов для слабо захищених верств населення.

Економічні методи державного регулювання поділяють на грошово-кредитні та бюджетної політики. Самостійним комплексним методом державного регулювання є: індикативне планування, прогнозування та державне економічне програмування.

Основними економічними способами грошово-кредитної політики є: регулювання облікової ставки, встановлення та зміни розмірів мінімальних резервів і проведення операцій державних установ на ринку цінних паперів.

За допомогою засобів бюджетної політики здійснюється пряме державне регулювання економіки. Головним засобом використання фінансових коштів для покриття державних інвестицій є податки. Кредитно-грошова система є економічним середовищем, у якому відбуваються всі найважливіші господарські процеси в ринковій економіці. Знаряддям грошового та кредитного регулювання є центральний банк, діяльність якого полягає в контролі за грошовою масою та кредитом у економіці.

З огляду на те, що в економіці перехідного періоду України механізм ринку ще не працює та не налагоджений грошово-кредитний механізм, то регулювання економіки нині здійснюється за допомогою фінансово-бюджетних методів.

Важливе місце в системі елементів економічної політики та

державного регулювання займає цінова політика і цінове регулювання. Хоча в умовах ринкової економіки рівень цін визначається попитом і пропозицією товарів, проте уряди країн не відмовляються від різних форм контролю за цінами та впливу на них. В умовах перехідного періоду цінова політика України повинна бути спрямована на ліквідацію цінових деформацій, які наявні в національній економіці, поступового переходу до вільного регулювання та забезпечення реального зближення національних і світових цін шляхом регульованої та контрольованої їх лібералізації.

Державний бюджет є важливим інструментом державного регулювання економіки, оскільки він є індикатором економічного здоров'я країни та ефективним засобом державного впливу на економіку. Бюджет акумулює та перерозподіляє значну частину створеного в країні національного продукту, а також впливає на економіку через фіскальну політику, тобто на основі оптимального поєднання державних доходів і витрат.

Велику регулюючу роль в економіці відіграють податки, які використовуються державою для стимулювання або обмеження деяких видів господарської діяльності.

Найсильніший вплив має держава на економіку шляхом регулювання грошової маси, оскільки її надлишок приводить до інфляції, а нестача – може привести до економічного спаду та зростання безробіття. У цьому випадку регулювання здійснюється з використанням банківського кредиту та через політику «дорогих» або «дешевих» грошей, інших заходів.

В умовах ринкової економіки ціни вільно формуються на ринку та впливають на економіку країни. З метою обмеження руйнівних властивостей ринкових цін або для вирішення економічних соціальних проблем держава може втручатися в ціноутворення, ступінь якого залежить від рівня інфляції, розвитку конкуренції та монополізації виробництва, характеру зовнішньоекономічної та соціальної політики та ін.

Аналіз елементів економічної політики, методів і засобів державного регулювання свідчить про те, що їх поєднання повинно максимально врахувати особливості економічних і соціальних процесів у країні, ступінь одержавлення власності та готовність суб'єктів ринкових відносин брати на себе різні економічні функції.

Важливою передумовою, яка визначає ефективність державного регулювання економіки, є врахування в регулювальних діях держави індивідуальних умов країни. Ці умови характеризуються такими показниками, як частка державного сектору в змішаній

економіці, структура економіки, досягнутий технічний рівень виробництва, місце національної економіки в світовому розподілі праці, природні, демографічні, національні та політичні умови. Врахування цих умов вимагає від держави творчого підходу до визначення межі та методів втручання в економіку.

8.5. Світовий досвід макроекономічного регулювання економіки

Світовий досвід доводить: основою теорії державного регулювання є теорія попиту, основними ознаками якої є короткостроковість, орієнтація на попит і підтримка державної політики, яка орієнтована на попит. Головним інструментом державного регулювання Кейнс вважав фіскальну політику, а найважливішим об'єктом – ресурси інвестицій та відсоткові ставки. Основні твердження кейнсіанської теорії стосуються нестабільності економіки, відсутності тенденцій до рівноваги, зокрема впливу на загальногосподарський попит.

Сучасна ринкова економіка США регулюється державою. У країні існують різні форми власності, зокрема і колективна. По суті вона є змішаною економікою. У державному регулюванні широко використовується система державних замовлень. Завдяки цій системі була створена низка галузей, такі, як атомна, аерокосмічна, електротехнічна та інші. Дві третіх державних замовлень спрямовуються на розвиток засобів зв'язку, телекомунікацій, електроніки, енергетики тощо. Основним інструментом державного регулювання є федеральна контрактна система, за допомогою якої урядові органи щорічно видають різним секторам економіки 20 млн замовлень.

Важливу роль у регулюванні ринку США відіграє кредитно-грошове регулювання. Воно здійснюється центральним банком США, який підпорядкований і підзвітний Конгресу США, проводить грошово-кредитну політику, контролює грошову масу і кредит в економіці. Основними методами регулювання ринку банком є регулювання розмірів банківських резервів і маніпулювання банківськими ставками. Центральний банк є емісійним центром США та виконує функцію управління державним боргом.

Регулювання ринку США здійснюється через фіскальну політику, яка встановлює державне оподаткування та державні витрати. Вони повинні допомагати зменшувати коливання економічного циклу, сприяти високому рівню зайнятості та обмежувати інфляцію.

У системі регулювання економіки США важливе місце займає регулювання платіжного балансу та сфери валютних відносин. Якщо виникає дефіцит платіжного балансу, то це спричиняє валютну нестійкість. У таких випадках стимулювання економіки засобами кредитно-грошової та фіскальної політики неефективне, тому держава різними методами регулює зовнішню торгівлю.

Таким чином, пряме і непряме втручання держави в економічне життя ґрунтується на системі теоретично обґрунтованих і перевірених практикою методів і важелів, які є універсальними.

У Японії створена система органів програмування та регулювання, які підпорядковані Економічній Консультативній Раді. Ефективність державного регулювання економіки в Японії досягається завдяки «напівурядовим організаціям», які утворені шляхом злиття бізнесу та державного апарату.

Для Швеції характерна змішана економіка, у якій є поєднання ринкових відносин із активним втручанням держави в економіку. За обсягом державного регулювання економічного життя Швеція посідає перше місце у світі. Уряд країни впливає на економіку через систему економічних важелів і здебільшого через державний бюджет. У Швеції існують різні форми власності, зокрема державна, приватна і кооперативна.

Державний сектор економіки Швеції акумулює та перерозподіляє грошову масу на соціальні та економічні цілі, тим самим здійснюється підтримка високої та стабільної зайнятості, забезпечення швидкого економічного зростання, вирівнювання доходів, підтримка регіональної економічної рівноваги, забезпечення роботою, охорона довкілля та надання допомоги країнам, що розвиваються. Складовими елементами економічної політики Швеції є податкова, грошова та регіональна. У державному регулюванні економіки Швеції відбувається поєднання кейнсіанської ідеї регулювання «ефективного попиту» і підтримання рівня зайнятості за допомогою різних методів стримування інфляції.

У Фінляндії найважливішим інструментом державного регулювання економіки є оподаткування. Система оподаткування охоплює основні прямі податки та непрямі. До основних прямих податків належать: державний податок на прибуток, комунальний і майновий. Непрямими є: податок із обороту, митні податки, зрівняльний податок і акцизи на автомобілі, алкогольні напої, тютюн і деякі інші товари. У державному регулюванні важливе місце займає забезпечення здорової та дієвої конкуренції.

Державне регулювання економіки в Південній Кореї поєднує

жорстке державне планування та ринковий механізм. У цьому випадку держава взяла на себе ті галузі економіки, які є не під силу приватному бізнесу (виробнича та соціальна інфраструктури, енергетика, транспорт, видобувна промисловість). Державне регулювання економіки охоплює планування макроекономічних показників, застосування кредитних і податкових заходів стимулювання експорту та обмеження імпорту, жорсткий контроль за фінансами, банківське регулювання грошового обігу та управління державним сектором.

Державне регулювання економіки країн Східної Європи проводиться в напрямку використання важелів непрямого впливу на економіку за допомогою каналів бюджетного, податкового та кредитно-грошового регулювання.

8.6. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Підприємницьку зовнішньоекономічну діяльність в Україні регулюють органи законодавчої та виконавчої влади. Основною метою регулювання є: забезпечення збалансованості різних галузей економіки й рівноваги внутрішнього ринку країни; стимулювання проведення структурних змін в економіці; створення пільгових умов для інтеграції економіки України в ЄС і систему світового поділу праці та її максимальне наближення до ринкових структур розвинених країн; захист економічних інтересів та окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; розвиток усіх видів підприємництва незалежно від форми власності; сприяння конкуренції та подолання монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Операції зовнішньоекономічної підприємницької діяльності проводяться за принципом подвійної бухгалтерії. Грошові доходи, які надходять від експорту, оприбутковуються зі знаком «плюс» (прибуток). Кошти, які перераховують за кордон за імпортні товари, записують у платіжний баланс зі знаком «мінус» (витрати). Різниця між доходами й витратами зовнішньоекономічних операцій називається сальдо платіжного балансу. Сальдо може бути позитивним або негативним. У випадку негативного сальдо держава буде мати «дефіцит платіжного балансу», який негативно позначається на стабільності обмінного курсу національної валюти.

Платіжний баланс України розробляється за рекомендаціями Міжнародного валютного фонду. Він охоплює: торговельний баланс, платежі та надходження за послуги, некомерційні платежі, доходи від зарубіжних інвестицій, рух короткострокового та довгострокового

капіталів і валютних резервів. Усі складові платіжного балансу ділять на 3 групи:

Перша група охоплює частину платіжного балансу, яка відображає експорт та імпорт і називається торговельним балансом держави. Торговельний баланс – це співвідношення вартості експорту та імпорту країни з її торговельними партнерами. У випадку, коли експорт перевищує імпорт, торговельний баланс позитивний, а якщо імпорт перевищує експорт – негативний (пасивний).

У другий групі відображено баланс послуг і некомерційних платежів – це платежі за користування іноземним транспортом; оплата поштово-телеграфних послуг; комерційних операцій; туризму; культурного обміну, приватних переказів; утримання дипломатичних і торгових представництв; доходи від інвестицій; платежі за ліцензії, технічну допомогу, гонорари, використання винаходів і військові витрати за кордоном.

Торговий баланс і баланс послуг і некомерційних платежів утворюють баланс поточних операцій, у якому відображається процес обліку товарів і послуг, а також односторонні разові платежі.

До третьої групи входить баланс руху капіталів, який відображає купівлю й продаж закордонних активів, одержання короткострокових і довгострокових позик. Кошти, які надані іншим державам або іноземним підприємствам, розглядаються як відплив капіталу, а позики, одержані від інших держав, – приплив.

Баланс руху капіталів фіксує надходження в нашу країну від інших держав інвестицій і кредитів, а також такий самий рух капіталів за кордон. Вони можуть використовуватися для придбання матеріальних або фінансових активів. Існує тісний зв'язок між балансом поточних операцій і балансом руху капіталів.

Платіжний і торговельний баланси країни мають великий вплив на валютний курс і валютну політику. Валютний курс – це ціна грошової одиниці національної валюти, яка виражена в грошах іншої країни. Курс обміну двох валют приблизно відповідає співвідношенню їх купівельної спроможності на певний час. Ефективність міжнародної торгівлі тісно пов'язана з курсом валют.

Усі три складові платіжного балансу – рахунки поточних операцій, рахунки капіталів і рахунки з офіційних міжнародних резервів у сумі мають дорівнювати нулю. Якщо в країні є дефіцит платіжного балансу, то вважається, що порушено баланс рахунків поточних операцій і рух капіталів.

Платіжний баланс є головним статистичним документом, який характеризує стан зовнішньоекономічних операцій країни і має важливі

наслідки для економіки. Наприклад, великі коливання сальдо з поточних операцій небажані, оскільки збільшення позитивного сальдо призводить до швидкого зростання грошової маси і, як наслідок, виникає інфляція. У випадку різкого збільшення негативного сальдо відбувається «обвальне» зниження обмінного курсу, що спричиняє хаос у зовнішньоекономічних операціях країни.

Отже, держава повинна регулювати платіжний баланс, контролювати операції з офіційними міжнародними резервами та зміни обмінного курсу.

Основними методами регулювання зовнішньоекономічної політики держави є економічні, адміністративні та правові.

Регулювання економічними методами здійснюється за допомогою мита, податків, кредитів, дотацій і пільг.

Мита є фіскальні та протекціоністські. Фіскальні мита забезпечують надходження у бюджет, а протекціоністські мита захищають національного виробника від іноземної конкуренції.

Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється відповідно до законів України про митне регулювання Єдиним митним тарифом України. Товари, що вивозяться за межі України і ввозяться на митну територію України, обкладаються митом.

До методів непрямого державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності належать оподаткування та кредитування.

До адміністративних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності належать квотування і ліцензування експорту та імпорту. Квотування і ліцензування експорту товарів, робіт і послуг уводиться з метою встановлення раціональної структури експорту та захисту внутрішнього ринку.

Правові методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності України ґрунтуються на законодавчих актах і Постановах Кабінету Міністрів України.

Серед методів регулювання міжнародної спільної підприємницької діяльності пріоритет надають правовим методам, які є основою формування та функціонування механізмів управління системою господарювання.

Висновки

Державне регулювання економічними процесами обумовлюється самою сутністю держави як інституту, покликаного відображати загальну волю та інтереси більшості населення. Трансформаційні зміни в економіці вимагають від держави нових

підходів, методів та інструментів регулювання економіки. Для забезпечення гармонізації національної та глобальної економіки держава вже тепер повинна розробити стратегію ефективного входження України у глобальний світ, яка має базуватися на поєднанні принципів відкритості економіки із захистом внутрішнього ринку, аналізі державних, регіональних та галузевих концепцій і програм соціально-економічного розвитку в поєднанні із загальною ситуацією на світовому ринку та перспективами інтеграції України у світову економіку.

Ефективність виконання державою своїх економічних функцій залежить від сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів. Основними серед них є рівень розвитку економічних відносин, який виступає основою ефективного функціонування держави; розвиток соціальної сфери суспільства; ступінь демократичності політичного життя суспільства.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «державне регулювання економіки».
2. Охарактеризуйте ознаки ринкової економіки.
3. Охарактеризуйте вимоги ринкової економіки.
4. Дайте визначення поняття «ринкова економіка».
5. Охарактеризуйте функції держави в умовах регульованої ринкової економіки.
6. Охарактеризуйте економічні функції держави.
7. Охарактеризуйте параметри регулювання ринкового механізму економіки.
8. Охарактеризуйте об'єкти державного регулювання.
9. Охарактеризуйте економічні функції, які виконує держава при регулюванні економіки.
10. У чому полягає ефективність державного регулювання економіки?
11. Охарактеризуйте основні засоби державного регулювання.
12. Охарактеризуйте систему державних інструментів державного регулювання.
13. Які існують методи державного регулювання?
14. Охарактеризуйте основні економічні способи грошово-кредитної політики.
15. Охарактеризуйте сучасну ринкову економіку США.
16. Охарактеризуйте змішану економіку Швеції.

17. У чому полягає державне регулювання економіки Південної Кореї?

Теми рефератів

1. Функціонування ринку.
2. Функція держави в умовах регульованої ринкової економіки.
3. Основи державного регулювання економіки.
4. Регулювання економіки.
5. Світовий досвід макроекономічного регулювання економіки.
6. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Задача

Ви начальник цеху підприємства, яке виготовляє електронну технічну продукцію. Маркетингова служба проводить щотижневі дослідження потреб ринку в їхній продукції. Для виробництва використовуються дві виробничі лінії, що працюють у дві зміни.

Для збільшення його обсягів керівництво підприємства вирішило розширити складальний цех шляхом встановлення ще однієї виробничої лінії. Водночас відомо, що додаткова виробнича лінія зменшить загальну ефективність виробництва до 85 %.

У таблиці 1 і 2 подано інформацію про маркетингові, виробничі, технічні та фінансові показники діяльності підприємства.

Таблиця 1

Виробничі і фінансові показники діяльності

Показники	Одиниця виміру
Тижнева потреба ринку в електронно-технічній продукції	40 000 шт.
Необхідна кількість транзисторів, що закуповуються	82 000 шт.
Вартість одного транзистора	20 грн
Видатки на оформлення і здійснення замовлення	50 грн
Кількість робочих днів протягом року	260
Кількість робочих днів протягом тижня	5

Таблиця 2

Технічні характеристики виробничих ліній

Характеристика	Показник
Проектована потужність протягом робочої години	160 шт.
Тривалість робочої зміни	8 год
Коefіцієнт використання обладнання	0,9
Коefіцієнт використання потужності	0,8

Завдання :

1. Визначити, чи вистачить потужності цеху при використанні трьох виробничих ліній для виконання маркетингового замовлення.
2. Обчислити нормативну потужність цеху при використанні 4-х виробничих ліній. Порівняти два показники потужності. Чи необхідно було вводити додаткову виробничу лінію?
3. Обчислити очікувану кількість замовлень на транзистори протягом року.

РОЗДІЛ 9. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ДЕРЖАВНИМИ ПРОГРАМАМИ

Стратегічне управління – це поєднання цільового та інтегрального підходів до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із потенціалом організації та проводити у відповідність розроблення та реалізацію системи стратегій. Система стратегічного управління залежить від взаємодії таких чинників, а саме:

- галузі, до якої належить організація;
- розмірів організації;
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності або відсутності науково-технічного потенціалу;
- рівня управління та кваліфікації персоналу.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише в тому випадку, коли організація є стратегічно орієнтованою, тобто в ній персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

9.1. Загальна характеристика стратегічного управління проектами та програмами

Управління будь-яким суб'єктом господарювання в багатьох країнах світу здійснюється через проекти. У вітчизняній практиці під проектом розумілася сукупність документів, розрахунків, креслень, які необхідні для створення виробів або споруд. Сучасне тлумачення проекту охоплює всі види діяльності.

Проект – це певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення. В управлінні проектами необхідно розрізняти поняття «проект», «план» і «програма», які часто ототожнюють.

План – фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбачуваному стані середовища.

Програма – це сукупність взаємозв'язаних проектів, які виконувалися в минулому, виконуються сьогодні та запланованих, а також комплекс організаційних змін, об'єднаних загальними цілями і спрямованих на досягнення конкретної комерційної вигоди.

Програма – це низка проектів, які пов'язані один з одним. Управління ними координується з метою забезпечення переваг і керованості. Існує три категорії програм:

1. Стратегічні програми. Вони охоплюють групи проектів, які виникли в результаті змін стратегічних цілей компанії та повинні здійснити ці зміни.

2. Програми, що пов'язані з бізнес-циклом. Наприклад, розробка зведеного бюджету – програма, окремими проектами якої є розробка зведеного бюджету на певний період.

3. Одноцільові програми. Наприклад, створення нового літака. Якщо в організації, в якій виконуються проекти, розвиток відбувається за багатьма напрямками з одночасним виконанням декількох проектів, то з метою контролю, координації та оптимізації їх об'єднують у портфель.

Портфель проектів – це множина проектів, програм та інших робіт, які виконуються у певний час і об'єднані разом із метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей організації. Портфель проектів – це сукупність усіх проектів компанії, що реалізуються у певному відтинку часу. Організація може об'єднати групи проектів у портфель проектів розвитку й портфель бізнес-проектів. Усі проекти організації об'єднуються у великий портфель із метою забезпечення стратегічних цілей організації та координації проектної діяльності щодо постійної її діяльності. Основними обмеженнями, які накладаються на проект, є час, бюджет і якість робіт. Часові обмеження проекту є найкритичнішими. У випадку, коли термін виконання проекту затягується, то наслідком може бути перевитрата засобів і недостатньо висока якість робіт.

З метою отримання прибутку від реалізації проекту необхідні ефективна координація та управління, які забезпечать прийняття необхідних рішень у потрібний час.

Управління проектом – це діяльність, яка спрямована на реалізацію проекту з максимальною ефективністю та обмеженнями в часі, коштами та якість кінцевих результатів проекту.

Проекти класифікують за такими критеріями:

- за класом (складом і структурою та предметної галузі);
- за типом (технічний, організаційний, економічний, соціальний, змішаний);
- за тривалістю (короткотермінові – до 3 років, середньотермінові – від 3 до 5 років, довготермінові – понад 5 років).

Проекти також класифікують за масштабом (дрібні, середні, великі та дуже великі) і за складністю (прості, складні та дуже складні).

Традиційно проект ділять на чотири великих етапи:

- 1) формування проекту;

- 2) планування;
- 3) реалізація;
- 4) завершення.

Формування охоплює комплекс дій, пов'язаних із вибором того чи іншого проекту. В умовах дефіциту ресурсів неможливо задовольнити всі потреби без винятку. Рішення приймаються з урахуванням наявності ресурсів, зокрема фінансових, порівняння ефективності проектів. Рішення щодо вибору проекту для реалізації залежить від його масштабу, оскільки великі проекти визначають напрям діяльності на роки та об'єднують фінансові і трудові ресурси. Визначальним чинником при виборі проекту є вартість інвестицій. Для порівняльного аналізу проектів застосовують методи проектного аналізу. Вони охоплюють фінансовий, економічний, комерційний, організаційний, економічний аналізи ризиків та інші види.

Планування проводиться протягом усього терміну реалізації проекту. Формальне і детальне планування починається після ухвалення рішення про його реалізацію. Визначаються ключові періоди проекту, формулюються задачі та їхня взаємна залежність. На цьому етапі використовуються системи для управління проектами. Остаточний план, який прийнятий до виконання, називається базовим. Необхідно зазначити, що план проекту не є незмінним, а в міру його реалізації проводиться постійне коригування з урахуванням поточної ситуації.

Проект завершується тоді, коли поставлені перед ним цілі досягнуті.

Процеси планування стосуються визначення цілей і критеріїв успіхів проекту та розробки шляхів їх досягнення. Планування дозволяє виявити ресурси, комплекси робіт, ефективні методи та засоби, які необхідні для їх виконання, а також встановлюється взаємодія між учасниками проекту.

Процес планування складається з основних і допоміжних процесів. Основна ціль планування процесу – це забезпечення виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проекту. У сучасних умовах господарювання планування – це процес, у якому збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціональні прийоми, що дають можливість об'єднати формальні та неформальні аспекти управління. З огляду на те, що до управління повинен бути функціональний підхід, то планування потрібно визначати змістовно та організаційно. Розроблення планів – це специфічний вид діяльності, що охоплює низку взаємопов'язаних станів, а саме:

- установа цілей;

- визначення стратегій і заходів щодо їхньої реалізації;
- послідовність дій у межах тривалого часу та відображення їх у планах, проектах і програмах різного типу;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль і аналіз їхнього виконання.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. У країнах світу, зокрема Євросоюзу, фірми використовують стратегічне планування з метою, щоб зміцнити своє становище на ринку, вийти з безнадійних ситуацій, які виникли всередині організації або сформувалися зовні.

Реалізація планів здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам і правилам, які повинні точно виконуватися. Як свідчить практика, навіть найкращі стратегії, які бездарно реалізовані, не принесуть позитивних результатів, а навпаки, можуть завдати шкоди організації. Водночас середнього рівня стратегії можуть принести велику користь фірмі завдяки їх талановитому втіленню.

9.2. Стратегії організації

Стратегії організації класифікують за такими ознаками:

- рівнем управління, на основі якого розробляється стратегія;
- «життєвим циклом» підприємства;
- характером поведінки на ринку;
- позицією в конкурентному середовищі.

Із урахуванням рівня управління стратегії поділяють на:

- корпоративні;
- ділові;
- функціональні;
- ресурсні;
- оперативні.

Залежно від «життєвого циклу» підприємства стратегії бувають:

- зростання;
- стабілізації;
- скорочення;
- реструктуризації.

За характером поведінки на ринку стратегії ділять на активні та пасивні.

Активна стратегія характеризується такими ознаками:

- диверсифікацією (постійне розширення діяльності фірми);
- технологічною організацією (фірма розробляє нову продукцію і виходить з нею на ринок);

- наступальністю (бажання випередити конкурентів).
- Пасивна стратегія характерна такими діями, а саме:
- концентрацією діяльності фірми у визначеній сфері;
 - ринковою орієнтацією (вивчаються потреби споживачів, а потім розробляється товар, який може задовольняти потреби);
 - обороною (фірма захищає свій сегмент на ринку шляхом випуску нової продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може бути у двох формах: рецептивній та адаптивній. Рецептивній стратегії притаманні такі ознаки, як обмеження інновацій та використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Особливість адаптивної стратегії полягає в тому, що вона намагається втриматися серед новаторських фірм, використовуючи нові рішення, зразки тощо.

Стратегії розробляються на таких чотирьох організаційних рівнях:

1. Корпоративна стратегія – це стратегія діяльності компанії, яка необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні.
2. Ділова стратегія призначена для встановлення кожного окремого виду діяльності компанії.
3. Функціональна стратегія охоплює функціональні напрями сфери діяльності, оскільки кожна з них має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо.
4. Операційна стратегія необхідна для структурних підрозділів організації.

Корпоративна стратегія охоплює загальний план управління диверсифікованої компанії та всі напрями її діяльності. Диверсифікована компанія здійснює свої ділові принципи в різних галузях, а також підходах, які спрямовані на поліпшення діяльності підприємств.

Корпоративна стратегія містить такі дії.

1. Дії щодо досягнення диверсифікації, які передбачено сферами діяльності компанії в галузях промисловості та визначають позицію компанії в кожній із цих галузей.
2. Поліпшення загальних показників роботи в галузях, у яких діє фірма. Корпоративна стратегія спрямована на поліпшення роботи у всіх сферах діяльності компанії. Загальний план управління диверсифікованою компанією передбачає швидке зростання та забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності компанії. Крім цього, у плані закладено проведення заходів з метою підтримки та покращення ділової активності низькоприбуткових, але перспективних підприємств.

3. Досягнення ефекту синергії в споріднених господарських підрозділах. У випадку родинної диверсифікації компанія здійснює передачу навичок і досвіду, спільно використовує потужності, внаслідок чого зменшуються загальні витрати, підвищується конкурентоспроможність продукції компанії. Що сильніший зв'язок між різними напрямками діяльності компанії, то більша можливість досягнення конкурентних переваг. Диверсифікація є ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації, а також сприяє підвищенню прибутків акціонерів.

4. Створення інвестиційних пріоритетів. Корпоративна стратегія розробляється керівниками вищого рівня. Вони відповідають за аналіз повідомлень і рекомендацій, які надходять від керівників нижчих рівнів управління. Найважливіші стратегічні рішення приймаються Радою директорів компанії.

Ділова стратегія охоплює комплекс дій і заходів, які пов'язані з управлінням, спрямованим на успішну діяльність в одній сфері бізнесу. Суть ділової стратегії – це завоювання сильних довготермінових конкурентних позицій. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється в таких напрямках:

- реагування на зміни в галузі народного господарства, економіці, політиці та інших сферах;
- розроблення таких заходів і ринкових підходів, які можуть забезпечити довготривалу конкурентну перевагу;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення актуальних стратегічних проблем.

Характерною особливістю сильної ділової стратегії є уміння розробляти заходи, що забезпечують стійку конкурентну перевагу. Компанія, маючи таку перевагу, може розраховувати на високий рівень прибутковості.

Ділова стратегія, яка забезпечує довготривалу конкурентну перевагу, має таких три вияви:

- визначення напрямку, у якому фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;
- розроблення таких показників продукції, які здатні зацікавити покупця та виокремити компанію серед інших;
- нейтралізація конкурентних заходів супротивників. Стратегія конкуренції буває атакуючою й оборонною водночас. Деякі дії можуть бути наступальними на ринкові позиції конкурентів або спробою нейтралізувати нові методи боротьби конкурента.

У процесі розроблення ділової стратегії основними конкурентними позиціями є:

- бажання мати низькі витрати при виробництві нової продукції;
- мати переваги на таких показниках, як якість, параметри роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;
- якісне виконання роботи порівняно з конкурентами та задоволення особливих потреб покупців.

Для того, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорацій, необхідні стратегічні дії для кожної функціональної сфери діяльності загальної ділової стратегії. Її підсилюють стратегічною єдністю та координацією дій різноманітних напрямів.

Функціональна стратегія є значно вужчою порівняно з діловою. Вона відображає управлінський план дій окремого підрозділу та визначає підходи, які необхідні для забезпечення управління підрозділами або функціями бізнесу. Функціональна стратегія підтримує загальну ділову стратегію та конкурентоспроможність компаній, а також створює управлінські орієнтири для досягнення окреслених функціональних цілей фірми.

Функціональна стратегія у виробництві – це план виробництва, який охоплює всі необхідні заходи для підтримки ділової стратегії та досягнення виробничих цілей.

Ділова стратегія підприємства повинна спиратися на функціональні стратегії. Однак необхідно зазначити, що не завжди останні корелюють між собою, іноді вони навіть суперечать одна одній. Збалансувати їх повинно вище керівництво підприємства. Координацію функціональних стратегій проводять на стадії обговорення, внаслідок чого визначають їх невідповідність і усувають її.

Серед головних функціональних стратегій виокремлюють такі: маркетингову, інноваційну, економічну та стратегію структурних перетворень.

Операційні стратегії доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Відповідальними за їх розроблення є керівники середньої ланки, їх пропозиції повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом. Між діловою стратегією, функціональною та операційною стратегією відповідність спостерігається під час переходу від організаційної взаємодії до цілей. Процес розроблення стратегій спрямований зверху вниз. Менеджери нижчих рівнів управління повинні розуміти довготерміновий напрям розвитку компанії та її корпоративні стратегії.

Для розроблення стратегій керівники компаній використовують такі способи: головний стратегічний підхід, підхід «делегування

повноважень», спільний підхід і ініціативний підхід.

При використанні головного стратегічного підходу керуючий компанією є головним стратегом і здійснює вплив на оцінювання стану, альтернативні стратегії та деталі стратегії. Керуючий є головним архітектором стратегій та бере активну участь у формуванні її складових.

У випадку застосування підходу «делегування повноважень» керуючий передає розроблення стратегії іншим, наприклад персоналу зі стратегічного планування або комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає за процесом розроблення стратегії збоку, реагує на проблеми та рекомендації і лише після того, як «стратегічний план» обговорено та ухвалено, затверджує його. Перевагою цього способу є те, що керуючий має можливість вибрати з низки стратегічних ідей найбільш перспективну, а також залучити до цього процесу керуючих усіх рівнів і регіонів. Водночас, використовуючи цей підхід, керуючий може відійти від справ і втратити безпосереднє керівництво.

Спільний підхід є проміжним між двома попередніми. У цьому випадку підлеглий персонал розробляє узгоджену стратегію, яку потім будуть підтримувати всі учасники процесу. Позитивним аспектом цього процесу є те, що ті учасники, які розробляють стратегію, мають її виконувати. Це підвищує їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії та відповідальність за те, щоб вона надійно працювала.

При використанні ініціативного підходу стратегія рухається знизу вгору. Керуючий не очолює групи «генераторів ідей» і не бере участі в розробленні деталей стратегії. Старші менеджери оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід є ефективним для великих диверсифікованих корпорацій, у яких керівництво формулює головні стратегічні напрями як директиви для організації. Ключовим моментом у процесі розроблення стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив персоналу корпорації.

На практиці найбільш поширеними є базисні або еталонні стратегії розвитку бізнесу. До першої групи еталонних стратегій входять стратегії концентрованого зростання. Використовуючи її, фірма прагне покращити свій продукт або випускати новий, при цьому не змінюючи галузі. Водночас веде пошук можливості покращення свого становища на ринку або переходу на новий ринок.

Стратегії концентрованого зростання охоплюють такі типи:

- стратегія посилення позицій на ринку, фірма робить усе можливе, щоб із своїм продуктом завоювати на ринку кращі позиції;
- стратегія розвитку ринку має на меті пошук нових ринків для виробленого продукту;

– стратегія розвитку продукту передбачає зростання фірми внаслідок випуску нового продукту, який буде реалізовуватися на ринку, який вже освоєний фірмою.

До еталонних стратегій належать також стратегії інтегрованого зростання, які забезпечують розширення фірми через додавання нових структур. Це свідчить, що вона перебуває у сильному бізнесі. Водночас інтегроване зростання не суперечить довготривалим цілям фірми. Застосовуються на практиці два основних типи стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої вертикальної інтеграції.

Серед еталонних стратегій на практиці використовують також стратегії диверсифікованого зростання. Вони реалізуються в тому випадку, коли фірма далі не може розширитися на цьому ринку з цим продуктом у межах однієї галузі. Вибір стратегії диверсифікованого зростання обумовлений такими чинниками:

- ринки в стані насичення та спостерігається скорочення попиту на продукт, який є в стадії занепаду;
- бізнес потребує додаткових грошових надходжень;
- новий бізнес може викликати ефект синергії внаслідок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- державне регулювання не дає можливості розширювати бізнес у межах галузі;
- відбувається скорочення податкових витрат;
- полегшується вихід на світові ринки;
- залучається новий кваліфікований персонал.

До основних стратегій диверсифікованого зростання належать:

- стратегія центрованої диверсифікованості, що ґрунтується на пошуку можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку;

- стратегія горизонтальної диверсифікованості передбачає зростання на наявному ринку завдяки новій продукції. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості спрямована на розширення фірми шляхом виробництва технологічно не пов'язаних, нових продуктів.

Це найскладніша стратегія розвитку. Її успішна реалізація залежить від компетентності персоналу, сезонності ринку, наявності фінансових ресурсів тощо.

Останньою в групі еталонних стратегій розвитку бізнесу є

стратегія скорочення фірми, що використовується для цілеспрямованого згортання виробництва.

Існують чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

1. Стратегія ліквідації компанії – застосовується в тому випадку, коли фірма не може вести бізнесу.

2. Стратегія «збирання врожаю» - використовується щодо безперспективного бізнесу, якого не можна продати з прибутком.

3. Стратегія скорочення частини компанії передбачає, що фірма закриває один із своїх підрозділів бізнесу, щоб реалізувати довготермінову зміну меж ведення бізнесу.

4. Стратегія скорочення витрат охоплює комплекс заходів, які призначені для зменшення витрат. До них відносяться: зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, скорочення прийому нових працівників і звільнення персоналу, припинення випуску неприбуткової продукції та закриття неприбуткових потужностей.

У сучасних багатогалузевих компаніях фірма може одночасно реалізовувати декілька стратегій.

9.3. Конкурентні стратегії

Залежно від зміни ситуації на ринку конкурентна стратегія компанії передбачає як наступальні, так і оборонні дії. Компанія намагається вести справи чесно та відкрито стосовно конкурентів. Вона прагне одержати конкурентну перевагу на ринку та створити коло лояльних покупців. З метою миттєвої реакції на ситуацію конкурентна стратегія передбачає короткотермінові тактичні ходи, а також довготермінові дії, від яких залежать майбутні можливості компанії та її позиція на ринку.

За масштабом конкурентна стратегія менша від ділової. Вона пов'язана з планами ведення конкурентної боротьби та надання покупцям додаткових послуг.

Провідний фахівець із стратегічного управління М.Портер вважає, що існують три основних підходи розроблення стратегії поведінки фірми на ринку.

Перший підхід – це розроблення стратегій, які забезпечують лідерство з мінімальними витратами виробництва. Такі стратегії сприяють досягненню найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Унаслідок цього фірма завойовує більшу частину ринку. Для того, щоб фірми могли реалізувати такий тип стратегій, вони повинні мати раціональну організацію виробництва, надійне постачання, новітні технології, висококваліфікований інженерно-конструкторський персонал та добре налагоджену систему збуту

продукції.

Другий підхід – це стратегії, які спрямовані на спеціалізацію виробництва продукції. При цьому підході фірма повинна реалізовувати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг. Тільки такі дії можуть забезпечити їй лідерство у своїй сфері.

Третій підхід стосується стратегій, які сприяють фіксації та концентрації зусиль фірми на визначеному сегменті ринку. Для проведення цієї стратегії обов'язковим є те, що фірма насамперед повинна провести аналіз потреб клієнтів останнього.

М.Портер запропонував таку класифікацію конкурентних стратегій, а саме: лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, ринкової ніші та упередження.

Стратегія лідерства за витратами – це такий конкурентний підхід, який ґрунтується на низьких певних витратах виробництва. Його застосування найбільш доцільне в тому випадку, коли на ринку багато покупців, які чутливі до ціни. Основне завдання цієї стратегії полягає в тому, щоб досягти стійкої переваги за витратами над конкурентами шляхом завоювання частки ринку за цінами конкурентів або одержання додаткового прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Досягнення переваги за витратами буде успішним у тому випадку, коли загальні витрати виробництва фірми будуть меншими, ніж сукупні витрати конкурентів.

Конкурентні переваги низьких витрат важливі в таких випадках:

- на ринку панує цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців при споживанні продукції конкуруючих фірм незначні.

Стратегія широкої диференціації передбачає надання товарам компанії комплексу показників, які їх відрізняють від товарів фірм-конкурентів і сприяють попиту. Успіх конкурентної стратегії диференціації буде досягнутий тільки тоді, коли буде відповідність між потребами споживачів і можливостями фірми забезпечити цю диференціацію. Стратегія диференціації дозволяє одержувати вищі прибутки порівняно зі стратегією контролю над витратами. Значні переваги низьких витрат виявляються в тому випадку, коли будуть знайдені шляхи реструктуризації, скорочення зайвих витрат і створення основ для більш економної роботи. Виробники з низькими витратами досягають переваг шляхом постійної економії в усіх ланках виробничого процесу. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги.

Для того, щоб стратегія диференціації була успішною, компанія

вивчає вимоги та поведінку покупців. Вона повинна знати, чому покупці віддають перевагу цьому товару, а також їх думку про цінність товару, за що готові платити. Після цього компанія пропонує одну або декілька відмінних характеристик товару. Що більша зацікавленість покупців характеристиками запропонованої продукції, то сильніша конкурентна перевага компанії. Успішна диференціація дає можливість фірмі зробити такі кроки:

- встановити вищу ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяг випуску продукції;
- завоювати лояльність покупців до нової продукції.

Суть стратегії диференціації в тому, щоб знайти потреби покупців у додаткових характеристиках товару та постійно підтримувати таку перевагу. Якщо витрати на проведення диверсифікації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений товар, то диференціація проходить успішно. Існують три підходи до успіху стратегії диференціації шляхом підвищення купівельної цінності.

Перший підхід передбачає розроблення таких характеристик й особливостей товару, що дозволить зменшити сукупні витрати покупця при використанні продукції компанії.

Другий підхід забезпечує такі особливості товару, які підвищують результати його застосування споживачем.

Третій підхід полягає в наданні товару додаткових рис, які підвищують ступінь задоволення споживачів.

Основою диференціації при реалізації конкурентної переваги є товар, який має такі характеристики, завдяки яким він суттєво відрізняється від того, який пропонується конкурентами. Диференціація створює для компанії певний захист від стратегій конкурентів, оскільки покупці лояльно ставляться до товарної марки компанії та готові платити за товар, який їм подобається. У випадку, якщо диференціація дає можливість компанії піднімати ціну на товар і мати велику норму прибутку, то вона може протистояти постачальникам, які намагаються підняти ціну на вироби. Успішно проведена диференціація утворює оборонну смугу при взаємодії з п'ятьма конкурентними силами. У більшості випадків стратегія диференціації найкраще працює на таких ринках, на яких існує багато способів зміни товарів або послуг і покупці усвідомлюють нові цінності товару; потреби покупців або способи використання товару різні, а невелика кількість конкурентів застосовує аналогічний підхід до диференціації.

Стратегію диференціації можна перемогти у тому випадку, якщо конкуренти зможуть швидко скопіювати всі нововведення, які були запропоновані компанією.

Отже, успіх диференціації залежить від того, чи здатна компанія на тривалий час захистити унікальні характеристики свого товару таким чином, щоб було неможливо швидко та з невеликими витратами його скопіювати.

Стратегія оптимальних витрат має найкращу можливість щодо конкурентного маневрування. Вона створює виняткову цінність для покупця, балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації. Така стратегія дає можливість компанії використовувати в одному випадку конкурентну перевагу однієї стратегії, а в іншому – іншої стратегії. Завдяки цьому створюється чудова купівельна цінність. На ринках, на яких диференціація продукту є нормою і багато покупців цікавляться як ціною товару, так і його цінністю, стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат або диференціації. Це пов'язано з тим, що компанія оптимальними витратами може поставити на ринок товар середньої якості за ціною, що нижча від середньої, або товар хорошої якості за середньою ціною. Компанія бере до уваги те, що більшість покупців віддають перевагу дешевим товарам середньої якості, стандартним виробам виробників із низькими витратами або дорогим, найвищою мірою диференційованим товарам.

Сфокусовані стратегії, на відміну від стратегій диференціації і лідерства за витратами, орієнтовані на вузьку частину ринку. Сфокусована стратегія залежить від купівельного сегмента, який вимагає унікальних характеристик і атрибутів товару.

Сфокусовані стратегії є привабливими у тому випадку, якщо виконується низка таких умов:

- сегмент дуже великий і не є прибутковим;
- сегмент має хороший потенціал для зростання;
- сегмент не є критичним для успіху більшості конкурентів;
- компанія має навички та ресурси для успішної роботи в сегменті;
- завдяки якісному обслуговуванню покупців сегмента компанія може себе захистити від фірм-конкурентів.

Сфокусована стратегія має певні ризики. По-перше, є імовірність того, що конкуренти знайдуть шляхи, щоб наблизитися до компанії на вузькому сегменті. По-друге, вимоги та переваги споживачів цільового сегмента поступово поширюються на весь ринок. По-третє, сегмент може бути дуже привабливим, а це приверне увагу значної кількості конкурентів, які будуть працювати на цьому ринку. Унаслідок цього його прибутковість значно знизиться.

Стратегія випередження може бути спрямована на: систему постачання, системи розроблення та виробництва і системи розподілу

та обслуговування.

Головною перевагою стратегії випередження є формування в покупця витрат переключення на продукцію конкуруючої фірми. Витрати можуть утворитися внаслідок звикання покупців до товару фірми, яка прийшла на ринок першою, довготривалих взаємовідносин із покупцями та придбання фірмою конфіденціальної інформації про споживачів.

Під час розроблення стратегії випередження фірма повинна пройти три рівні аналізу:

1. Визначити напрям розвитку ринку.
2. Виявити потенційні стратегії в напрямку випередження та блокування дій конкурентів.
3. Оцінити економічну діяльність стратегій та їх відповідність меті й цілям компанії, а також вплив на цілі та поведінку конкурентів.

Плануючи стратегію випередження, необхідно пам'ятати про її ризик, оскільки ринковий прогноз є некоректний, а також інвестиції дають низьку віддачу та працюють на випередження.

Аналіз конкурентного середовища та структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають важливу і потрібну інформацію для розроблення стратегії конкуренції. Однак фірма не може виробити стратегії, спираючись лише на цю інформацію. Вона повинна чітко розуміти власне становище в конкурентному середовищі. Перебуваючи у різних конкурентних ситуаціях, фірми вибирають різні стратегії конкурентної боротьби, навіть у випадку, якщо вони мають однакові стратегії зростання.

Висновки

1. Стратегічне планування є основним у системі стратегічного управління. Фірми світу використовують його для того, щоб покращити власне становище на ринку та вийти з важких ситуацій, які виникли в організації або утворилися зовні.

2. Особливістю сильної ділової стратегії є вміння розробляти заходи, які забезпечують стійку конкурентну перевагу, завдяки якій компанія може розраховувати на високий прибуток.

3. Аналіз конкурентного середовища та структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають необхідну інформацію для розроблення стратегії конкуренції. Водночас фірма повинна чітко розуміти власне становище в конкурентному середовищі. Перебуваючи у різних конкурентних ситуаціях, вона вибирає різні стратегії конкурентної боротьби, навіть у випадку, якщо має однакові стратегії зростання.

Навчальний тренінг**Завдання та запитання для самоконтролю.**

1. Дайте визначення стратегічного управління.
2. Які чинники впливають на систему стратегічного управління?
3. Охарактеризуйте поняття «проект», «план» і «програма».
4. Дайте визначення портфеля проектів.
5. Проаналізуйте суть проекту та його етапи.
6. Проаналізуйте планування проекту.
7. Укажіть, за якими ознаками класифікуються стратегії фірми?
8. Охарактеризуйте види стратегій.
9. Проаналізуйте рівні стратегій.
10. У чому полягає суть корпоративної стратегії?
11. Охарактеризуйте ділову стратегію.
12. У чому полягає суть функціональної стратегії?
13. Укажіть способи розроблення стратегій.
14. Укажіть, які стратегії входять до еталонних стратегій розвитку?
15. Які чинники впливають на вибір стратегії диверсифікованого зростання?
16. Укажіть, які основні стратегії входять до стратегій диверсифікованого зростання?
17. Укажіть, які стратегії спрямовані на скорочення бізнесу?
18. Проаналізуйте підходи до розроблення стратегій.
19. Проаналізуйте класифікацію конкурентних стратегій.
20. Проаналізуйте стратегію лідерства за витратами.
21. Проаналізуйте стратегію широкої диференціації.
22. Проаналізуйте стратегію оптимальних витрат.
23. Проаналізуйте стратегію ринкової ніші.
24. Проаналізуйте стратегію випередження.

Теми рефератів

1. Загальна характеристика стратегічного управління проектами та програмами.
2. Стратегії організації.
3. Конкурентні стратегії.

Задача

Менеджер фарфорового заводу уклав угоду з фірмою «Юмакс», яка знаходиться у Варшаві, на поставку партії сервізів. За умовами договору завод повинен доставити вантаж тільки до кордону. Всі митні збори бере на себе фірма-імпортер.

Визначити суму контракту та вартість транспортування до

кордону, якщо вартість транспортування за 1 м³ становить 150 грн, а об'єм вантажу 15,6 м³, сума страхування - 3 % від загальної вартості контракту

№	Назва товару	Кількість шт.	Ціна Exw без ПДВ, грн.
1.	Сервіз столовий «Зірка»	300	240
2.	Сервіз чайний «Сухарик»	400	320
3.	Сервіз кавовий «Лавача»	500	150

Таку ж саму партію товару купує львівське підприємство «Ласунка» на складі в м. Тернополі.

Завдання:

1. Визначте вартість транспортування вантажу.
2. Визначте вартість продукції.
3. Визначте суму страхування продукції.
4. Визначте загальну вартість продукції.
5. Визначте ПДВ.
6. Який контракт для фарфорового заводу є більш вигідним?

РОЗДІЛ 10. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стратегічне планування на сьогодні розглядається дуже широко:

- як інтегральний процес підготовки та прийняття певних рішень;
- як формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення;
- як рівень підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо-, та короткотермінових планів, проектів і програм. Водночас основний наголос робиться на довготермінових цілях і стратегіях досягнення.

10.1. Суть стратегічного планування

Стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети. Формулювання стратегії – це процес, під час якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові процесу стратегічного управління. Умовно стратегію можна поділити на 4 види, а саме:

1. Стратегія, що сформульована «за натхненням».
2. Стратегія, яка ґрунтується на здоровому глузді.
3. Стратегія, створена за допомогою компромісу.
4. Стратегія розрахована та спланована.

Практика успішних підприємств свідчить про те, що розробка стратегій завершується формуванням більш або менш обґрунтованих формалізованих планів, які мають складну внутрішню структуру. На більшості підприємств завжди відбувається процес регулярного планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Визначення стратегій – це процес, у якому беруться до уваги всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування підприємницьких, конкурентних і функціональних дій, за допомогою яких можна забезпечити тривалий успіх організації.

Планування – це процес, у якому застосовуються інтелектуальні, інтуїтивні та раціональні прийоми, які дають можливість поєднати формальні та неформальні аспекти для досягнення поставлених цілей.

Процес стратегічного планування займає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість зарубіжних фірм

використовують стратегічне планування для того, щоб вийти з безнадійних ситуацій, які виникли на підприємстві.

Стратегічне планування – це систематизовані та формалізовані зусилля усієї організації, які спрямовані на розробку стратегій, їх оформлення як стратегічних планових документів та організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

Мета стратегічного планування – це встановлення послідовного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довготерміновій перспективі.

Стратегічне планування повинно відповідати таким основним принципам: встановлення цілей і їх реалізація; багатоваріантність, альтернативність і селективність; глобальність, системність, комплексність і збалансованість; наступність і послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність, досяжність; гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна орієнтованість; кількісна та якісна визначеність і довготерміновість заходів.

Головними перевагами стратегічного планування є:

- зв'язок поточних рішень із майбутніми результатами та організоване осмислення рішень із прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;
- визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства та врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій;
- свідома підготовка до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Стратегічне планування має відповідні характеристики, якщо їх невдало використовувати, то можна зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних чинників, які гальмують застосування системи стратегічного планування та не дають змоги досягти високого ступеня обґрунтованості планів і забезпечення необхідного рівня їхнього виконання. Ці чинники можна згрупувати таким чином:

- нерозвиненість теоретичних і методичних засад розроблення взаємопов'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи при цьому систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу ланкових служб, які

не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

10.2. Моделі стратегічного планування

Сучасна економіка України має статус ринкової. Підприємства країни самостійно господарюють в умовах ринку, планують свою діяльність таким чином, щоб не стати банкрутом, а отримувати прибуток. Залежно від характеристики підприємств є різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить про те, що на підставі загальних принципів кожне підприємство вибирає вигідну для себе систему та робить акцент на окремих напрямках діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Найпоширенішими підходами до організації процесу стратегічного планування є наступні моделі:

1. Модель стратегічного планування на основі стратегічної прогалини.
2. Модель стратегічного планування, яка ґрунтується на ринкових перевагах.
3. Модель стратегічного планування, яка орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.
4. Модель стратегічного планування, яка орієнтована на створення позитивного іміджу.
5. Моделі стратегічного планування, які враховують розміри підприємств.

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування, що охоплює підрозділи, які розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від вибраного підходу до розробки стратегії, а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому випадку є те, що вищим рівнем управління є координаційний центр стратегічної діяльності. Усі інші ланки можуть бути більш або менш самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання.

10.3. Суть соціально-економічної стратегії країни

Стратегія держави – це детальний комплексний план, який спрямований на досягнення цілей держави. Суть державного регулювання національної економіки вимагає налагодженого механізму формування цілей. Вони формуються за принципом

пріоритетів, потреб та інтересів суспільства. Пріоритетні напрямки визначаються на основі встановлених критеріїв ефективності, одержання позитивних результатів і мінімізації витрат. Для формування цілей державного регулювання національної економіки в економічній теорії й практиці використовуються такі принципи, а саме:

- відповідність конкретних цілей суті й генеральній меті діяльності держави;
- практична необхідність реалізації цілі та її обґрунтування;
- взаємозв'язок і взаємообумовленість цілей;
- запобігання конфлікту, який може бути зумовлений різними цілями;
- інформаційне забезпечення державної політики щодо пріоритетів для досягнення довіри людей до діяльності держави.

Стратегічна мета національної економіки України в умовах трансформації полягає в об'єднанні ринкових механізмів і державного регулювання, що спрямоване на побудову соціально орієнтованої ринкової економіки. Досягнення стратегічної мети передбачає забезпечення переходу національної економіки від «людини для економіки» до «економіки для людини».

Соціально орієнтована економіка має такі цілі:

1. Побудова громадянського суспільства за допомогою соціальної політики.
2. Створення постіндустріального виробництва та відповідної йому структури.
3. Створення багатокладної економіки із ринковими механізмами регулювання.
4. Формування нової соціальної структури та «середнього класу».
5. Створення механізмів боротьби з авторитаризмом, адмініструванням і корупцією на основі демократичної політики.
6. Розвиток міжнародних економічних, політичних, культурних та гуманітарних зв'язків через використання механізмів зовнішньої політики.

Формування стратегічних і тактичних цілей держави є складним і багатограним процесом, який прямує до макроекономічного планування й програмування.

Одним із важливих напрямів державного регулювання національної економіки є економічне прогнозування. Економічне прогнозування – це науково обґрунтоване передбачення напрямку розвитку окремих економічних явищ і процесів на різних рівнях економічної системи.

За масштабом прогнози поділяють на такі види:

- мікропрогнози (прогнозування розвитку підприємства);
- галузеві (прогнозування розвитку галузі);
- макропрогноз (прогнозування розвитку національної економіки);
- суперпрогноз (прогнозування розвитку світової економіки).

Макроекономічне прогнозування – це виявлення та аналіз закономірностей і тенденцій розвитку національної економіки, а також передбачення змін і створення наукової бази для економічної політики й державного регулювання економіки.

Основними принципами макроекономічного прогнозування є:

- наукове обґрунтування, що базується на знаннях про закономірності розвитку економіки, враховує реалії економічного, політичного і соціального життя країни та світовий досвід; використовує систему нових методик і методів;
- системність і цілісність, за допомогою яких національну економіку розглядають як єдиний об'єкт і сукупність самостійних напрямів прогнозування;
- адекватність, яка має точно й повно відображати процес національної економіки;
- багатоваріантність, яка передбачає розроблення декількох варіантів майбутнього розвитку національної економіки;
- рентабельність, яка визначає вартість аналітичної підготовки прогнозу та його результативність, якість і своєчасність; він має бути точним, повним і реальним;
- гласність, яка полягає в доступності та відкритості для суспільства, оскільки прогнозуючі документи та цілі, пріоритети, показники розвитку є для суб'єктів підприємницької діяльності орієнтирами при плануванні власної виробничої діяльності.

Макроекономічне прогнозування забезпечує реалізацію наступних функцій:

- проведення наукового аналізу розвитку національної економіки;
- оцінювання об'єктів прогнозування на основі вибраних альтернатив;
- формування рекомендацій для прийняття оптимальних рішень урядовими структурами;
- прогнозування можливих наслідків ухвалених рішень.

Макроекономічне планування є складовою частиною механізму державного регулювання національної економіки. В економічно розвинених країнах світу з метою соціально-економічної стабілізації, формування макропропорцій і забезпечення динамічності розвитку економіки широко використовується макроекономічне планування. Його об'єктом є національна економіка, а суб'єктом – держава.

Макроекономічне планування – це вид діяльності держави, який спрямований на визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей планового періоду, а також способів досягнення вищезгаданих цілей.

Суть макроекономічного планування полягає в тому, що діяльність органів влади держави спрямована на досягнення поставлених цілей, а також розроблення моделі для одержання бажаного й очікуваного рівня розвитку національної економіки за умови раціонального вибору шляхів, способів і термінів реалізації цієї моделі.

В основі вибору шляху розвитку національної економіки не завжди лежать тільки економічні критерії. Плани створюються на основі прогнозів, із декількох варіантів вибирають один, найбільш прийнятний. Соціально-економічне планування здійснюється на всіх рівнях управління: державному, регіональному, місцевому та рівні підприємства. Стратегічною метою планування є забезпечення економічного зростання як в абсолютних, так і відносних показниках, мікроекономічної рівноваги та збалансованості. Для цього необхідно виконувати нижчеперелічені умови.

1. Оцінити сучасний рівень розвитку національної економіки.
2. Правильно вибрати пріоритети, які обумовлені обмеженістю ресурсів і необхідністю концентрації зусиль для вирішення найважливіших проблем.
3. Збалансувати всі макроекономічні планові показники.
4. Забезпечити єдність різних видів планування.
5. Розробити конкретні механізми для реалізації економічного, правового та організаційних планів.
6. Орієнтуватися на дотримання світових економічних, екологічних і соціальних стандартів.

Однією із цільових стратегічних рис державного планування є програмування національної економіки. Воно охоплює розроблення комплексних програм розвитку останньої. Цей метод планування передбачає:

- визначення проблеми та формулювання цілей;
- розроблення та реалізацію програми, яка спрямована на досягнення цілей;
- систематичний контроль за якістю та результатами робіт, які передбачені програмою;
- коригування заходів, які стосуються реалізації цілей.

Застосування програмно-цільового методу зумовлено низкою чинників, а саме: наявністю попиту на продукцію (послуги); надмірними витратами ресурсів; потребою в глибоких структурних

перетвореннях; реакцією на політичний тиск або підприємницьку діяльність.

Програмно-цільовий метод планування здійснюється за допомогою державних цільових програм, у яких передбачено відповідно до ресурсів, виконавців і термінів реалізації комплекс заходів, які спрямовані на досягнення заданих цілей. Вони можуть бути обумовлені стратегією соціально-економічної політики держави, наявністю конкретних задач або декількох суміжних соціально-економічних проблем.

Соціально-економічні програми призначені для вирішення проблем розвитку та вдосконалення способу життя, підвищення матеріального й культурного рівня населення, поліпшення виробничих і соціальних умов праці й відпочинку, зростання масштабів і ефективності функціонування суспільного сектора.

Найважливіші програми, присвячені розв'язанню загальнодержавних і загальносуспільних проблем, одержали статус національних. Вони розробляються й реалізуються на підставі постанов Верховної Ради України, указів Президента України та розпоряджень Кабінету Міністрів України.

10.4. Проблеми економічного зростання в Україні

На сьогодні в українській економіці спостерігається тенденція, при якій інвестиції не відповідають технологічній структурі виробництва та не підвищують його ефективність. З огляду на це, вони перестають бути базою для економічного розвитку держави. Основні обсяги інвестицій повинні бути спрямовані в технологічну структуру економіки, оскільки це забезпечує пріоритетний розвиток вищих технологічних структур.

В Україні необхідно звернути більшу увагу на мотивацію суб'єктів господарювання щодо модернізації виробничих потужностей, збільшення платоспроможності та фінансових ресурсів підприємств, нарощення кредитних активів банків і забезпечення поступового зниження реальної вартості кредитних ресурсів, активізації іноземних інвестицій унаслідок покращення бізнес-клімату.

Велике значення для економіки країни мають такі галузі, як сільське господарство, вугільна промисловість, гірничо-металургійний і паливно-енергетичний комплекс. Однак вони перебувають у стагнації й з погляду орієнтації на інноваційну модель розвитку не належать до пріоритетних. Аналізуючи структуру інвестицій, необхідно зазначити, що суттєво зменшилася частка підприємств, які впроваджували

інновації в технології, зокрема в ресурсозбереження.

Сучасні тенденції розвитку національної економіки України не відповідають постіндустріальному напряму перспективних перетворень. Розвиток національної інноваційної системи гальмується низкою таких чинників:

- відсутність чіткої концепції інноваційних національних пріоритетів;
- відсутність цілеспрямованого, послідовного й системного державного управління інноваційними процесами;
- незадовільне інституціональне забезпечення інноваційних перетворень;
- нестабільність і суперечливість нормативно-правової бази інноваційної діяльності;
- недостатнє використання інноваційного потенціалу української науки і освіти;
- незадовільне фінансування наукової та науково-технічної діяльності;
- низька інноваційна активність вітчизняного бізнесу.

Лише 15 % від загального обсягу реалізованої промислової продукції українського виробника мають ознаки інновацій, водночас як у країнах ЄС цей показник досягає 60 %, а в США – 78 %.

Досвід розвинених країн світу свідчить про те, що основою сучасної конкурентоспроможності є техніко-технологічні, організаційні, структурні та інституціональні інновації, які створюють конкретні переваги і дають можливість країнам досягти високого суспільного розвитку. З огляду на це, головною метою економічної політики України має бути вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності економіки на інноваційній основі та створення для цього відповідних умов.

Головними конкурентними перевагами України є:

- високий освітній рівень працездатного населення;
- розвинена мережа науково-дослідних установ різних галузей народного господарства, які мають науковий доробок світового рівня;
- наявність значних запасів різноманітних природних ресурсів.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки вимагає створення такої рушійної сили, яка забезпечувала б формування високоефективного експортного потенціалу. Цією силою може стати інноваційно-інвестиційний процес, який міцно поєднується з розвитком інтеграційних і соціальних перетворень.

Задачу підвищення конкурентоспроможності національної економіки України не можна розв'язати без мобілізації внутрішніх

чинників розвитку національної інноваційної системи. Розвиток інноваційної економіки відповідає вимогам ринку й викликам глобалізації та може впливати на системні основи національного господарства. Прогресивні структурні зрушення повинні мати системний характер і втілюватися в інноваційній політиці. Вона має бути пов'язана з державним стимулюванням прогресивної структурної перебудови національного господарського комплексу. При цьому необхідно враховувати всесвітні тенденції науково-технічного розвитку та органічне співвідношення політичних, економічних, інституціональних, соціально-психологічних і культурних чинників інноваційної динаміки.

На сьогодні в Україні спостерігається зволікання з упровадженням основ інноваційної моделі розвитку і тим самим закладаються основи тенденції до втрати конкурентоспроможності національної економіки. Крім цього, в країні відсутня стратегія підвищення конкурентоспроможності національної економіки й суб'єктів господарювання та механізм причинно-наслідкових зв'язків цієї стратегії з інноваційною моделлю розвитку.

Визначальним чинником розвитку й підвищення конкурентоспроможності української економіки є інноваційно-інвестиційне вдосконалення виробництва. Цей процес гальмується, оскільки не вирішено низку питань нормативно-правового, організаційного та фінансового забезпечення. У «Концептуальних основах стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року» зазначено, що ознакою інноваційно-інвестиційних змін має стати зростання в загальному обсязі реалізації промислової продукції частки галузей інноваційно-інвестиційного сектору (передусім машинобудування) до 32 % у 2017 році, зниження частки енергосировинного сектору до 37 %, а частку інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції у 2017 р. необхідно підняти до 30 – 35 %.

З метою підвищення конкурентоспроможності економіки України необхідно розвивати форму мережевого співробітництва суб'єктів господарювання, оскільки така співпраця сприяє їх взаємодії та об'єднанню ресурсів. Особливо це стосується територіально-виробничої системи малих і середніх підприємств. Розвиток мереж змінить характер конкуренції, збільшить її дієвість і ефективність, посилять взаємовигідне співробітництво.

Для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та виходу її з кризи необхідно виконати такі умови:

1. Інституціоналізація стабільного конкурентного середовища, яка повинна охоплювати послідовний розвиток інститутів захисту

приватної власності та прав найманих працівників, а також вводити ефективні механізми розв'язання корпоративних конфліктів, регулювання цін і тарифів на продукцію; запобігати недобросовісній конкуренції між національними виробниками як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, сприяти доступу до фінансових і інформаційних ресурсів для малого і середнього бізнесу та розвитку інфраструктури відповідної підтримки.

2. Стимулювання інноваційної діяльності, яке вимагає поетапного змінення сировинно-експортної структури економіки, переорієнтації інвестиційних потоків на інноваційну сферу, впровадження високих технологій, формування в Україні основ інноваційної моделі розвитку економіки. Національна інноваційна система повинна органічно поєднувати фундаментальну та прикладну науки, технологічну сферу, виробництво та управління інноваційними процесами. Це сприятиме становленню й розширенню внутрішнього ринку інновацій.

3. Проведення реструктуризації економіки з метою створення своєрідного ядра для саморозвитку галузей народного господарства, що дозволить виробляти конкурентоспроможну продукцію.

4. Детінізація економіки та залучення некримінальних капіталів до інвестиційних процесів шляхів розроблення та реалізації довготермінової легалізації тіньових капіталів.

5. Призупинення приватизації державної власності з метою недопущення її розпродажу за безцінь, особливо землі.

6. Використання кредитів світових банків тільки на інноваційно-інвестиційний розвиток економіки України.

Для виходу з економічної кризи необхідно розвивати малий і середній бізнес і створювати нові робочі місця. Не слід залишати невеликі виробництва напризволяще із масою проблем, необхідно створювати умови для об'єднання їх зусиль і участі в інноваціях і виготовленні конкурентоспроможної продукції. Антимонопольна політика держави повинна зосередитися на контролі цінової поведінки великих промислово-фінансових груп. Необхідно застосувати механізм, який би не давав можливості здійснювати приховану монополізацію приватизованих стратегічних підприємств, експортних секторів і сфери посередництва.

З огляду на те, що побудова й реалізація концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів виробничої діяльності здійснюється на основах інноваційно-інвестиційного розвитку, необхідно виконати низку таких заходів, а саме:

– впроваджувати інноваційно-інвестиційну модель розвитку, спираючись на випереджувальний розвиток високотехнологічних

галузей і виробництва наукоємної, енергозберігальної та експортоорієнтованої продукції;

- створювати мотиваційні середовища активації інноваційної діяльності, що впливає на конкурентоспроможність підприємств;
- з метою забезпечення системності під час розроблення та реалізації цільових програм створювати інноваційні інфраструктури;
- розробити механізм обміну науково-технічними досягненнями з метою реалізації інноваційних проектів як на міжнародному рівні, так і всередині країни;
- забезпечити пряму державну інформаційну підтримку інноваційним процесам;
- переглядати пріоритети організаційного забезпечення реалізації інноваційної політики;
- дотримувати гармонізацію й синхронізацію дій як державного, так і приватного секторів економіки, оскільки можливе неефективне використання засобів, які спрямовані на інновацію;
- формувати належний захист інтелектуальної власності;
- підвищити роль людського чинника в інноваційно-інвестиційній діяльності, оскільки в основі роботи всіх успішних підприємств є ефективний менеджмент.

Через труднощі переходу до інноваційної моделі розвитку та тривалий процес трансформації економіки необхідно, щоб держава підтримала інноваційні процеси за рахунок держбюджету. При цьому не можна використовувати лише ринкові механізми, оскільки багато напрямів економіки не є привабливими для приватних інвестицій, а інноваційне підприємництво перебуває на стадії початого розвитку.

Основною задачею держави є створення таких умов, які будуть сприяти органічному об'єднанню й взаємодії науково-технічного та підприємницького середовища. Це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності українських підприємств та ефективніше використовувати науковий і виробничий потенціал. Необхідно зазначити, що для інвесторів повинні бути створені сприятливі та вигідні умови, а не декларативні пільгові.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть стратегічного планування?
2. Які є види стратегічного планування?
3. Укажіть мету стратегічного планування.
4. Яким вимогам повинно відповідати стратегічне планування?
5. Проаналізуйте головні переваги стратегічного планування.

6. Охарактеризуйте чинники, які гальмують застосування системи стратегічного планування.
7. Проаналізуйте моделі стратегічного планування.
8. Укажіть принципи, які використовуються для формування цілей державного регулювання економіки.
9. Які має цілі соціально-орієнтована економіка?
10. Дайте визначення економічного прогнозування.
11. Які є види прогнозів?
12. У чому полягає суть макроекономічного прогнозування?
13. Укажіть основні принципи макроекономічного прогнозування.
14. Реалізацію яких функцій забезпечує макроекономічне прогнозування?
15. У чому полягає суть макроекономічного планування?
16. Укажіть, які необхідно виконати умови для забезпечення стратегічного планування?
17. Укажіть чинники, що гальмують розвиток національної інноваційної системи.
18. Які конкурентні переваги має Україна?
19. Укажіть, у чому полягає розв'язання задачі конкурентоспроможності національної економіки.
20. Укажіть, які умови необхідно виконати для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та виходу її з кризи.
21. Які заходи необхідно здійснити для покращення інноваційно-інвестиційного клімату в країні?

Теми рефератів

1. Суть стратегічного планування.
2. Моделі стратегічного планування.
3. Суть соціально-економічної стратегії країни.
4. Проблеми економічного зростання в Україні.

Задача

Ви керівник малого підприємства, яке випускає швейну продукцію. Підприємство складається з двох цехів пошиття № 1 і № 2, які працюють у дві зміни. Посада начальника цеху №1 є вакантною. На підприємстві працює 100 робітників. На сьогодні цех № 1 працює незадовільно, час від часу відбуваються зриви у виконанні завдань, як змінних, так і загалом за місяць. Це призводить до зриву виконання замовлень за контрактами. Причиною є відсутність керівництва цеху. На посаду начальника цеху претендують 5 кандидатів, і всі вони працюють на підприємстві, що дозволяє об'єктивно оцінити їхні здібності та ділові якості. Спеціальною комісією було проведено ділову

оцінку претендентів на посаду за п'ятибальною системою. Результати оцінки наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати оцінки ділових якостей кандидатів на посаду

Ділові якості	Результати оцінки, бали				
	Антонів	Баран	Вітяк	Гук	Дробот
Навички керівництва	5	4	4	4	4
Здатність приймати управлінські рішення	3	3	4	5	3
Компетентність, досвід, спеціальні знання	5	5	4	4	4
Організаторські здібності	5	4	4	5	4
Ініціативність	4	3	3	5	3
Інтенсивність праці та здатність витримувати навантаження	3	5	4	5	4
Стиль спілкування	5	4	5	4	3
Турбота про підлеглих	5	3	4	3	3

Завдання:

1. Визначте рейтинг кожного із кандидатів на вакантну посаду начальника цеху та обґрунтуйте своє рішення.

2. Розрахуйте річний фонд основної заробітної плати. Якщо середня тривалість робочого дня 7,5 годин і кількість фактичних річних робочих днів складає 221 день, середня місячна заробітна плата на підприємстві становить 4000 грн.

РОЗДІЛ 11. ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦІЛЬОВИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОГРАМ

Цільові комплексні програми є дієвим інструментом державного регулювання та планування, що надає можливість активно впливати на соціально-економічні процеси, особливо на регіональному рівні, та забезпечувати розширене відтворення шляхом ефективного використання економічного потенціалу регіонів. Прогнозування та цільове програмування визначають стратегічну спрямованість розвитку окремої території, характер та структуру економічних відносин, пропорційність та збалансованість відтворення, економічні та соціальні гарантії населенню.

11.1. Основи формування регіональних цільових програм

Забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіону неможливе без реалізації регіональних цільових програм. Саме в цих програмах зосереджено увагу на розвиток галузей регіону, впровадження інноваційних продуктів, забезпечення зайнятості населення, підвищення конкурентоспроможності місцевих товаровиробників, адекватний розвиток інфраструктури тощо.

Реалізація цих програм має сприяти соціальному розвитку регіону, забезпечувати бюджетні установи необхідними фінансовими ресурсами шляхом збільшення надходжень до місцевих бюджетів. Формування та практика реалізації регіональних цільових програм в Україні свідчить, що, незважаючи на певну нормативно-правову базу, реалізація відбувається хаотично, недостатньою є координація регіональних і загальнодержавних програм, практично відсутній науковий супровід, зазвичай програми фінансуються лише з місцевого бюджету.

Державна регіональна політика в Україні повинна відображати забезпеченість економічного і соціального рівня розвитку та сприяти підвищенню конкурентоспроможності регіону з адекватним підвищенням рівня життя населення. Як зазначається в Законі України «Про стимулювання розвитку регіонів», одним із найважливіших інструментів бюджетної політики сьогодні, поряд з угодами щодо регіонального розвитку та програмами подолання депресивності окремих територій, залишаються цільові програми.

Стосовно формування регіональних цільових програм в Україні є певний досвід.

Так на початку 90-х рр. ХХ ст. регіональні цільові програми були інструментом планування регіональної фінансової політики і

певною мірою забезпечували окремі напрями економічного і соціального регіонального розвитку в умовах здійснення бюджетного процесу.

У 1996 р. була прийнята Конституція України і згідно зі ст. 143 територіальні громади, села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання, обласні та районні ради затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів, контролюють їх виконання.

Але вже у 2002 р., після прийняття Бюджетного кодексу України, бюджетний процес був належним чином упорядкований, формування загальнодержавних і регіональних програм відбувалось за визначеними пріоритетами.

У 2004 р. був прийнятий Закон України «Про державні цільові програми» та отримав застосування як основний програмно-цільовий метод при формуванні програм. Усі регіональні програми, особливо ті, які фінансувались із місцевих бюджетів, формувались на повній методологічній основі.

Відповідно до цього Закону Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Отже, згідно з цим Законом загальнодержавна цільова програма може вирішувати певні регіональні проблем.

Відповідно до наказу Міністерства економіки України регіональна цільова програма – це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсами забезпечення з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку регіону або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери регіону, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету і є складовою щорічної програми соціально-культурного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на відповідний рік.

Як зазначають Н. Мінченко, Л. Чижов та А. Фролков, регіональна цільова програма є основним засобом реалізації пріоритетних напрямів соціально-економічного, економічного, науково-

технічного, соціально-культурного розвитку регіону, концентрації фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, виробничого і науково-технічного потенціалу регіону, а також координації діяльності загально-регіональних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій з метою розв'язання конкретних загально-регіональних завдань.

Упровадження програмно-цільового методу вимагає нової методології оцінки та моніторингу бюджетних програм, тому, як слушно зауважує І. Запатріна, «...необхідно переглянути функції окремих міністерств при формуванні бюджетних програм та визначити субвенції. Мінфін має визначити обсяги фінансування бюджетних програм і субвенцій відповідно до державних пріоритетів та контролювати ефективність використання коштів з огляду на додержання показників результативності й ефективності відповідно до бюджетних програм».

Отже, на початку другого десятиліття ХХІ ст. накопичено певний досвід формування бюджетних програм, але, як зазначають окремі фахівці, виникають певні проблеми при їх формуванні, а відповідно - і реалізації.

Проаналізуємо позиції зарубіжних та вітчизняних вчених. Як зазначають іноземні фахівці, є необхідність коригування механізму фінансування регіональних програм, зокрема і в методологічному плані. Такий підхід повністю відповідає науковій точці зору, яку висловили відомі американські вчені К. Макконелі, С. Брю: «...реальна поведінка індивідів у інституціях в процесі обміну й споживання товарів і послуг з плином часу змінюється. Тому необхідно постійно зіставляти наявні принципи й теорії із мінливим економічним середовищем. Історія економічних ідей насичена відповідними правильними узагальненнями економічної поведінки, які підтверджувались раніше, але застаріли із зміною умов».

Ґрунтовний аналіз наявних проблем при формуванні регіональних цілевих програм дозволив виявити наступне:

1. Відсутність науково обґрунтованого переліку. Про це зауважує М. Крупка: «Наявність такого уніфікованого переліку значно підвищить результативність управління видатками бюджету: дозволить уникнути колізій та різних тлумачень у формуванні одних і тих самих бюджетних програм у різних бюджетах».

2. Неузгодженість бюджетних програм у вер-тикальному зрізі економіки. Ю. Джигир та Л. Джошуа зазначають, що «...класифікація бюджетів за програмами визначає правові повноваження разом з правами та обов'язками для конкретних відомств (тобто виконавців)

згідно з розподілом централізованих і делегованих функцій відповідно до Бю-джетного кодексу та між Державним бюджетом і консолідованими місцевими бюджетами. Відповідно до такої структури централізовані Державні програми виконують різні міністерства одночасно, у той час, як програми виконують окремі галузеві міністерства».

3. Нераціональний розподіл капітальних субвенцій. На кінець поточного року, коли затверджується закон України «Про державний бюджет (на відповідний рік), капітальні субвенції залишаються нерозподіленими між бюджетами конкретних адміністративних одиниць, порядок їх використання ще не затверджено відповідними місцевими радами і повинен пройти певний проміжок часу, зазвичай не менше, ніж квартал, а в окремих випадках і до півроку, коли місцеві бюджети починають реально отримувати ці кошти. Зміни, які були внесені в нову редакцію Бюджетного кодексу України, реально ситуацію не покращують. З огляду на це, кошти розподіляються з урахуванням чисельності населення, тому перевагу мають області із значною чисельністю населення – Донецька, Дніпропетровська, Харківська, які є економічно розвиненими, а депресивні регіони згідно з цим історично сформованим механізмом розподілу мають менше можливостей для економічного розвитку.

4. Недостатньо структурований ринок місцевих запозичень через механізм облігацій. Функціонування місцевих фінансових ресурсів, коли в окремих регіонах та адміністративних одиницях рівень трансфертів сягає 80 %, практично перебуває під жорстким контролем центральних органів влади.

Місцеві регіональні програми зазвичай фінансуються терміном на один рік, що також не сприяє інноваційному розвитку. Неузгодженість соціально-економічного перспективного планування і бюджетного, часті зміни у формуванні дохідної і видаткової частин Державного бюджету негативно відображаються на місцевому рівні, дестабілізують регіональну бюджетну політику.

5. Адміністративно-формальний підхід до формування державних та регіональних програм.

Є очевидним, що складно вирішити основні завдання за цими програмами з огляду лише на обмежені фінансові ресурси як бюджетного, так і іншого змісту.

Ці проблеми, а також й інші не сприяють оптимальному формуванню регіональних цільових програм. Необхідно забезпечити передусім науковий супровід формування та реалізації програм, активніше залучати на ці проекти фінансові ресурси інноваційного

спрямування, зокрема й іноземного походження, масштабно використовувати місцеві фінансові резерви, наприклад, заощадження населення. Із усього розмаїття можливих напрямів поліпшення ситуації із регіональними програмами акцентуємо увагу на методологічному підході відповідно до таких аргументів:

- у науковому плані він є недостатньо досліджений;
- забезпечення формування програм дозволить уникнути зайвого розпорошення фінансових ресурсів між міністерствами, відомствами з програм, які вирішують окремі регіональні завдання, та оптимально використовувати обмежені місцеві фінансові ресурси.

Для обґрунтування ефективності програм і їх реалізації головними розпорядниками бюджетних коштів, Міністерством фінансів України розроблені відповідні методичні рекомендації.

Методологічні підходи ґрунтуються на таких складових:

1. Розробка механізму формування регіональних програм.
2. Алгоритм узгодження формування загальнодержавних програм та регіональних цільових програм.

Наукова цінність запропонованого механізму є в тому, що:

- у методологічному плані є можливість чіткої регламентації мети, цілей, завдань стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку регіонів у структурі науково обґрунтованих регіональних цільових програм;

- в організаційному плані окреслено взаємодію регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів управління корпоративними структурами при формуванні регіональних програм;

- у нормативно-правовому плані враховано чинну юридичну базу, яка регламентує повноваження учасників із формування регіональних цільових програм та адекватне узгодження їх дій у напрямі виявлення фінансових резервів.

Нині на практиці існує проблема синхронізації загальнодержавних та регіональних програм, розроблено науковий підхід, який сконцентровано в алгоритмі.

Розробка алгоритму ґрунтується на таких принципах:

1. Максимальна ефективність використання обмежених фінансових ресурсів, зокрема бюджетних.

2. Поєднання ресурсів регіональних бюджетів, корпоративних структур із коштами загальнодержавних програм у структурі державного бюджету.

3. Реалізованість цілей і завдань концепції соціально-економічного розвитку в цільових регіональних програмах.

4. Структурованість цільових програм за фінансовими ресурсами, конкретними виконавцями, термінами виконання.

5. Наукова обґрунтованість та супровід програм.

Отже, новизна цього алгоритму передбачає, що:

– у вертикальному зрізі економіки чітко відстежується поєднання фінансових ресурсів, загальнодержавних цільових програм із відповідним ресурсним забезпеченням;

– передбачена можливість залучення не лише суто бюджетних ресурсів, але й банківських установ, корпоративних структур та населення, що донині практично не реалізовано;

– у структурі алгоритму як обов'язковий елемент передбачена експертиза проектів на місцевому рівні, бажано із залученням групи фахівців, які б обґрунтовували висновки про доцільність реалізації конкретних проектів.

Таким чином, ефективне використання обмежених фінансових ресурсів місцевого рівня, зокрема у структурі регіональних цільових програм, є надзвичайно актуальною проблемою. Для її вирішення в методологічному плані запропоновано механізм формування та реалізації регіональних програм та алгоритм узгодження формування загальнодержавних та регіональних програм.

11.2. Удосконалення регіональних цільових програм

Сьогодні органами державної влади та органами місцевого самоврядування розроблено та затверджено значну кількість цільових програм, проте результативність їх реалізації та ефективність програмних заходів досить низька, що обумовлено численними чинниками, зокрема проблемами своєчасного фінансування програмних заходів у повному обсязі, зловживаннями виконавців, невідповідністю планових показників використаним засобам тощо. Подолати ці та інші проблеми можна шляхом удосконалення методології розробки цих програм і реалізації сучасних концепцій управління їх розробкою та реалізацією.

Відповідно до законодавства, державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням. Регіональна цільова програма – це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями,

спрямованими на розв'язання найактуальніших проблем розвитку регіону або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери регіону, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету і є складовою щорічної програми соціально-економічного розвитку регіонів на відповідний рік.

У загальному вигляді розробка цільових комплексних програми відбувається у такій послідовності: формується перелік найважливіших проблем, виокремлюється певна проблема та окреслюється завдання на розробку програми для її вирішення; уточнюються кількісні параметри, які характеризують цілі програми, і визначаються завдання її реалізації за окремими періодами; формується перелік завдань і комплекс заходів для реалізації програми (перелік основних завдань встановлюється, виходячи з побудованої ієрархії цілей, для кожного завдання розробляються послідовні етапи їх виконання); розраховуються основні показники і ресурсне забезпечення програми, формуються переліки матеріальних ресурсів, визначається економічний ефект; здійснюється оформлення програмних документів, узгодження і затвердження програми.

Основними стадіями розроблення та виконання регіональних цільових програм є ініціювання розроблення регіональної цільової програми; підготовка проекту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для внесення до неї; обсягів і джерел фінансування; строків виконання заходів, а також керівництва та виконавців; здійснення експертизи проекту, погодження та затвердження програми, визначення головного розпорядника коштів; затвердження бюджетних призначень на її виконання, внесення програми до щорічних програм соціально-економічного розвитку регіону; організація її виконання, контроль; здійснення моніторингу та підготовка щорічних звітів (проміжних звітів) про результати виконання програми, внесення змін до неї.

На практиці голова місцевої державної адміністрації видає розпорядження, яким утворює робочу групу з розробки проекту програми та затверджує її персональний склад; доручає робочій групі розробити проект Програми та подати її на розгляд колегії адміністрації, а також установлює строк подання проекту програми; визначає структурний підрозділ адміністрації, на який буде покладено координацію виконання розпорядження та роботи з розробки проекту програми.

У такому випадку основні етапи розробки і реалізації регіональних цільових програм є такими: ініціювання розробки проекту програми та створення робочої групи з підготовки проекту програми;

підготовка календарного плану розробки проекту програми для робочої групи; інформаційний супровід підготовки; підготовка проекту програм та його громадське обговорення; експертиза та погодження із структурними підрозділами адміністрації; розгляд і схвалення проекту програми на колегії адміністрації та подання на розгляд відповідної місцевої ради; розгляд проекту програми постійними комітетами місцевої ради; його затвердження місцевою радою; імплементація заходів програми у щорічну програму соціально-економічного розвитку області та планування видатків для виконання заходів програми у проекті відповідного місцевого бюджету; проведення конкурсного відбору виконавців заходів програми; організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням; підготовка звітів про результати виконання програми.

Реалізація державних і регіональних цільових програм на сьогодні є проблемним питанням, що обумовлено комплексом негативних чинників, зокрема, ігноруванням розробниками базових принципів результативного програмного управління; розмитістю цілей і неконкретністю завдань програм; відсутністю пріоритетів і конкурсних процедур відбору програмних заходів; відсутністю відповідальності за невиконання програм; несвоєчасне та неповне фінансування програмних заходів; нецільове використання виділених коштів; неврахування при розробці програм принципу оптимального використання наявних ресурсів; неузгодженість заходів і недостатня координованість суміжних програм; обмеженість використання кількісної оцінки ефективності та результативності програмних заходів; неефективність контролю перебігу виконання та результативності програмних заходів; переобтяження заходами, які не відповідають головним цілям та завданням цільової програми; розуміння державних цільових програм як орієнтиру, який може змінюватись у часі, що викликає необов'язковість виконання їх заходів та ін.

На нашу думку, більшість негативних чинників можна поділити на дві групи: проблеми розробки державних і регіональних цільових програм і проблеми управління реалізацією і вдосконаленням цих програм.

Проблеми розробки програм охоплюють обґрунтування цільових орієнтирів (проблеми середньо і довгострокового прогнозування та ін.), вибору оптимальних заходів впливу (за критеріями ефективності та результативності), визначення реальних джерел фінансування, кількісної та якісної оцінки наслідків реалізації (або не реалізації) заходів програми та ін.

Проблеми управління реалізацією і вдосконаленням цих програм

обумовлені вибором методології проектного менеджменту.

Прогнозні цільові орієнтири програм, як правило, беруть із стратегій розвитку, державних прогнозів, національних програм та ін.

Проекти Державної програми економічного і соціального розвитку України та Державного бюджету України на відповідний рік розробляються на основі Державного прогнозу економічного і соціального розвитку України, який є системою кількісних показників і якісних характеристик розвитку макроекономічної ситуації в країні на визначений період, що охоплює формування структури економіки і соціальної інфраструктури, обсягів виробництва товарів і послуг і їхнього споживання, зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до законодавства, розробниками державних прогнозів є Кабінет Міністрів України, уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування. Окрім офіційного прогнозу економічного і соціального розвитку України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі спільно з основними прогнозуючими організаціями (урядовими установами, міжнародними фінансовими організаціями, науково-дослідними інститутами, аналітичними центрами, недержавними організаціями тощо) забезпечує розробку «Консенсус-прогнозу» - усередненого значення основних прогнозних показників економічного розвитку України, які розраховані на основі експертних оцінок опитування учасників «Консенсус-прогнозу».

Прогнозування окремих напрямків регіонального розвитку є основою для розробки регіональних цільових і комплексних програм, прогнозування майбутнього стану галузей економіки використовується для формування стратегій та розробки державних програм розвитку, результати макроекономічного прогнозування обумовлюють стратегію розвитку економіки та країни. Основним методом державного економічного прогнозування сьогодні є використання таблиць міжгалузевого балансу (витрат-випуску), що є системою взаємопов'язаних таблиць (матриць) пропозиції ресурсів та їх використання, відображають склад витрат і формування ресурсів кожного виду товарів і послуг та використання товарів і послуг у виробничому споживанні, кінцевому споживанні, валовому нагромадженні, експорті.

Обґрунтування цільових орієнтирів державних і регіональних програм неможливе без використання такого методу прогнозування, як моделювання. Вчені виокремлюють такі типи моделей: статичні

та динамічні; макромоделі (з великою кількістю параметрів, що описують складні сутності суспільних явищ) та мікромоделі (які досить докладно характеризують окремих об'єкт). Моделі вибудовуються двома шляхами: через певну низку емпіричних узагальнень, які стосуються вузького кола даних та на основі співвідношення теоретичних побудов з емпіричними вихідними даними. Модель може бути подана як рівняння, набір правил, таблиця відповідностей між значеннями певних ознак тощо.

Найчастіше застосовують трендові та імітаційні моделі. Залежними ознаками в трендових моделях є певні характеристики модельованого процесу, незалежною характеристикою є час, який найчастіше вимірюється календарним роком. Вихідними даними для побудови моделі є значення модельованої ознаки в послідовні періоди часу. Трендові моделі будують у вигляді математичних функцій і не можуть бути засобом виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Основною метою таких моделей є оцінка тенденції досліджуваного процесу і прогнозування його розвитку в майбутньому. Імітаційні моделі відображають взаємодію між різними факторами та об'єктами, які пов'язані з досліджуванним процесом. Зазвичай імітаційна модель подається графічно у вигляді блок-схем, які відтворюють структуру взаємозв'язку її елементів, а також у вигляді рівнянь, що описують відносини між вказаними ознаками, і реалізується за допомогою програмних продуктів. Імітаційне моделювання дає змогу розв'язати проблеми експерименту, оскільки можна «програвати» різноманітні варіанти розвитку процесу, прогнозувати його перебіг за різних запрограмованих умов.

При розробці державних і регіональних цільових програм можна використовувати методологію технологічного прогнозування, яка у своїй основі має методи експертних оцінок. Основним інструментом технологічного прогнозування в багатьох країнах є Форсайт, що визначається як процес побудови бачення майбутнього науки, технологій, економіки та суспільства з метою ідентифікації зон стратегічних досліджень і нових технологій, які можуть принести найбільші економічні та соціальні вигоди країні.

У світі використовуються три основні методології Форсайту: метод Дельфі; метод критичних технологій; метод панелей або цільових груп експертів. Загальна модель Форсайту передбачає створення для управління і реалізації програми керуючого (головного) комітету, експертного комітету, робочих підгруп та структур, що займаються поширенням результатів. До складу секцій експертного комітету можуть входити представники наукового співтовариства,

ділових кіл, урядової адміністрації. Універсальною методикою, апробованою в багатьох країнах світу, є «Національна технологія Форсайту», основою якої є проведення круглих столів, опитувань, семінарів, конференцій, нарад, створення інтерактивних сайтів, панелей експертів та ін.

Прогнозування потрібне не тільки при обґрунтуванні стратегічних та ін. цілей. Програми містять комплекс тих чи інших заходів, тож прогнозування необхідне для кількісної та якісної оцінки наслідків реалізації (чи застосування) або не застосування (чи часткового застосування) того чи іншого заходу як окремо, так і в комплексі з іншими. Науково обґрунтоване судження про результати використання інструментів впливу в майбутньому (з певною імовірністю) дозволить обирати саме ті з них, які мають найменші імовірні ризики та найбільші імовірні результати.

Такий підхід до використання методик прогнозування при розробці державних і регіональних цільових програм потребує організаційних змін. Фахівці органів державної влади та місцевого самоврядування повинні не самотужки будувати комплекс прогнозів, необхідних для розробки та реалізації програми, а на основі постійної та активної співпраці з висококваліфікованими спеціалістами наукових, навчальних та дослідницьких установ.

На наш погляд, для вдосконалення прогнозування на регіональному рівні доцільно створити електронний (віртуальний) центр прогнозно-аналогічного супроводу функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, який буде розподіляти аналітично-прогнозну роботу серед вузькоспеціалізованих, висококваліфікованих виконавців та координувати їх (зокрема, у формі електронного зв'язку). Такий центр можна створити у складі обласної державної адміністрації або у складі регіональних інститутів Національної академії державного управління при Президентові України.

Водночас це вимагає запровадження виконання аналітичних робіт на договірній основі, визначення ступеня відповідальності виконавців за неякісне виконання замовлення, обов'язкового залучення фахівців у сфері державного управління та ін. Виконавцями доцільно визначати не окремих фахівців, а науково-дослідні та науково-консультаційні центри при профільних кафедрах ВНЗ, які спеціалізуються за необхідним напрямом. Однією з функцій такого електронного центру має бути організація безперервного електронного інтерактивного навчання керівників та головних спеціалістів органів державної влади на їх робочому місці за тематичними запитамі (відповідно до конкретних управлінських ситуацій).

Ураховуючи складність прогнозно-аналітичних робіт, їх широке використання та значний вплив на результати прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері державного управління, на нашу думку, доцільним є внесення до програм підготовки магістрів державного управління та державної служби вивчення методологічних основ прогнозування у сфері державного управління.

Управління розробкою та реалізацією державних і регіональних програм необхідно будувати на основі методології P2M.

P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation) - це новаторська рамкова методологія управління програмами і проектами в межах організації. Відмінність цієї методології полягає в орієнтованості не на продукт, а на покращення організації в результаті виконання проектів.

Відповідно до цієї концепції, необхідно формувати таку адекватну і прогнозну стратегію, яка базується на декількох місіях проектів, і створювати на їх основі програми. Програма складатиметься з окремих проектів, кожен з яких репрезентовано у вигляді структур і описів процесу реалізації, які в сукупності будуть спрямовані на реалізацію місії програми.

Метод розробки програми може бути заснованим на феномені альтернативного вибору, в якому гнучкість вибору, що забезпечується на всіх стадіях виконання проектів, спрямована на зменшення невизначеності, що впливає на проект, а оцінка ступеня ризику виконується за допомогою використання спеціалізованої методології аналізу варіантів реального інвестування. Наприклад, як альтернативи для проектів у промисловості, можуть бути прийняті: метод відкладання «вдалого» рішення для всієї програми або для певного компоненту проекту в умовах невизначеності, а також підхід, заснований на пофазовому виконанні проекту.

При застосуванні методу альтернативного вибору управління проектами, які складають програму, стає ефективнішим, якщо їх поділити на невеликі модульні проекти для збільшення гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Також ефективним було б перевизначення спочатку окремих проектів у програму модульних проектів і виконання інтегрованого управління. Перехід на модульні проекти з метою адаптації до зовнішніх економічних змін дозволив би задовільнити потреби у вирішенні складних соціальних проблем, скоротити життєвий цикл проекту і збільшити гарантії повернення інвестицій, визначених місією.

Використання при розробці державних і регіональних цільових програм сучасних методик прогнозування для визначення цільових

орієнтирів та вибору найменш ризикових та найбільш результативних інструментів впливу, разом з застосуванням методології Р2М для управління програмами, дозволить покращити якість цих програм та підвищити їх результативність.

11.3. Формування державних програм соціально-економічного розвитку

Важливе місце у впливі держави на економічні процеси належить індикативному плануванню. Воно є адекватною ринковим відносинам формою макроекономічного планування. Державні програми соціально-економічного розвитку є важливим елементом державного регулювання як окремої галузі, так і економіки загалом.

Індикативне планування - це механізм координації інтересів і діяльності державних і недержавних суб'єктів управління економікою. Він поєднує державне регулювання з ринковим і неринковим саморегулюванням і ґрунтується на розробленні системи індикаторів соціально-економічного розвитку.

Одним із видів індикативного планування є формування державних програм соціально-економічного розвитку. Цей різновид на сьогодні найповніше використовують державні органи влади. Програми економічного і соціального розвитку України розробляють і класифікують таким чином.

За рівнем значущості програми поділяють на: національні; державні (міждержавні); галузеві (міжгалузеві); регіональні та цільові комплексні; надзвичайні. Національну програму розробляють на основі довготермінових економічних прогнозів, вона охоплює найважливіші макроекономічні пропорції. Програма має інформаційноорієнтований характер, даючи змогу підприємствам нормально функціонувати у системі народногосподарських пріоритетів у виробництві продукції, технічному розвитку, структурній перебудові господарства. Програма економічного й соціального розвитку України - це комплексна система цільових завдань і планованих державою ефективних шляхів і засобів досягнення поставлених цілей, термінів виконання цих завдань, їх виконавців і джерел фінансування; це адресний документ, у якому передбачено комплекс взаємопов'язаних з ресурсами, виконавцями й термінами здійснення заходів, які належать до різних сфер діяльності (наукової, проектно-конструкторської, будівельної, виробничої та ін.).

Державну програму економічного і соціального розвитку України на довготермінову перспективу розробляють на період тривалістю 10-15 років, з коригуванням, а також продовженням її

горизонту кожні п'ять років; на середньотермінову перспективу - на період від 3 до 5 років і щороку коригують. Вона містить визначення й обґрунтування стратегічних цілей і пріоритетів соціально-економічної політики держави, напрями їх реалізації, найважливіші завдання, які мають бути вирішені на державному рівні. У програмі економічного й соціального розвитку України на середньотермінову перспективу відображені: оцінка економічного й соціального розвитку за попередній період та економічна кон'юнктура, яка очікується на початок періоду, на який розробляється програма; концепція економічного й соціального розвитку України на середньотермінову перспективу; макро-економічна та соціальна політика; інституційні перетворення; інвестиційна, інноваційна, структурна, науково-технічна та аграрна політика; зовнішньоекономічна; регіональна та екологічна політика.

Надзвичайні програми розробляють у критичних ситуаціях, наприклад: під час стихійного лиха, в умовах кризи, масового безробіття, загрозованої інфляції. Вони здебільшого короткотермінові. При їх здійсненні вагоме місце належить засобам адміністративного регулювання.

У Державній програмі відображають: аналіз сучасного стану; цілі та завдання розвитку; макроекономічні показники та пропорції, яких бажано досягти; заходи, пов'язані з удосконаленням фінансово-грошової системи, банківської діяльності; основні напрями розвитку галузей економіки та структурної перебудови; науково-технічна діяльність, соціальний розвиток, доходи населення та рівень життя, який має встановитися внаслідок виконання окресленої програми; загальні риси кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків; заходи щодо поліпшення зовнішньоекономічної діяльності, реформування відносин власності відповідно до Конституції України; заходи щодо охорони довкілля; основні напрями розвитку регіонів; форми й засоби державного регулювання економіки.

Процес затвердження державної програми виглядає наступним чином. Проект Державної програми уряд України подає на розгляд Верховній Раді одночасно із такими матеріалами, як: підсумки економічного й соціального розвитку України за період з початку поточного року; прогноз економічного й соціального розвитку на наступний рік; проект Державного бюджету України. У разі потреби уряд України пропонує проекти законів, які передбачають заходи щодо реалізації завдань економічного й соціального розвитку України в наступному році.

Головні цілі програми соціально-економічного розвитку: забезпечення населення доступним, високоякісним і комфортним

житлом шляхом скорочення обсягів незавершеного житлового будівництва, створення сприятливих умов для залучення коштів населення на будівництво власних квартир; продовження роботи щодо модернізації національних будівельних стандартів та правил відповідно до сучасного технологічного рівня та їх гармонізація з міжнародними стандартами. Основні завдання та заходи програми соціально-економічного розвитку:

- забезпечення житлом соціально незахищених верств населення, зокрема пільгових категорій громадян, шляхом виконання заходів Державної цільової соціально-економічної програми будівництва (придбання) доступного житла.

- подальша реалізація в області Програми будівництва доступного житла, яка спрямована на вирішення як житлових проблем громадян, які перебувають на квартирному обліку та потребують поліпшення житлових умов, так і підтримки будівельної галузі і житлового будівництва шляхом формування платоспроможного покупця на ринку житла.

- надання забудовникам під будівництво доступного житла земельних ділянок, забезпечених інженерною, транспортною та соціальною інфраструктурою, відповідно до статті 134 Земельного кодексу України;

- унеможливлення використання замовниками будівництва земельних ділянок, які надані під будівництво доступного житла, для інших цілей;

- надання пільгових довгострокових кредитів на будівництво, купівлю, реконструкцію, газифікацію та водопостачання власного житла.

- укладання угод з комерційними підприємствами про співпрацю у межах індикативного плану.

В Україні необхідно переходити від галузевих до функціональних принципів регулювання економіки, спрямованих на попередження і вирівнювання неспроможностей ринку, породжених дією стихійних ринкових сил. Головною перешкодою на шляху соціально-економічного розвитку є застаріла система управління, в якій фактично відсутні процедури аналізу, соціально-економічного прогнозування, стратегічного планування, системного моніторингу й оцінювання досягнутих результатів.

Таким чином, держава володіє ще одним, мабуть, найдієвішим засобом регулювання процесів територіального розвитку - програмно-цільовим підходом, який полягає у розробленні та втіленні в життя регіональних програм різного масштабу і типу. Виконання цих програм забезпечуватимуть економічні та адміністративні методи впливу.

Висновки

Сьогодні у кожному регіоні України розробляються регіональні стратегії, метою яких є визначення довгострокових цілей розвитку, параметрів прогнозних змін. Саме вибір стратегічних цілей та пріоритетів соціально-економічного та еколого-соціального розвитку регіонів дозволить зосередити зусилля регіональної влади на найбільш перспективних для конкретного регіону напрямках розвитку і водночас забезпечити вирішення низки проблем регіонів, серед яких: підвищення ефективності використання ресурсної бази територій, поглиблення спеціалізації, розширення взаємодії суб'єктів економічної діяльності, формування регіональних ринків, подолання територіальних диспропорцій та ін. Регіональні цільові програми не обмежуються лише визначенням перспективних напрямів розвитку регіонів. Вони передбачають програму конкретних дій регіональної влади з огляду на пріоритетні для регіонів сфери економічної діяльності з метою досягнення бажаних прогнозних орієнтирів у царині соціальної та економічної безпеки.

Враховуючи те, що розробка регіональних цільових програм не є відокремленою ланкою діяльності регіональної влади, подальші пошуки необхідно зосередити на вдосконаленні цієї та інших ділянок програмної діяльності, які в сукупності забезпечать формування комплексної системи планування та прогнозування, вдосконалення механізмів його реалізації, побудованих на основі оптимізації взаємодії регіональної влади, суб'єктів господарювання та населення регіонів. Така постановка питання вимагає від регіональної влади втілення в життя якісно нової культури управління, розробки науково-обґрунтованих прогнозів очікуваних змін, які характеризуватимуть перспективну модель соціально-економічного розвитку кожного регіону України.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Сутність та мета економічного програмування.
2. Регіональні цільові програми в системі економічних знань.
3. Регіональні цільові програми як компонента регіональної політики держави.
4. Законодавство України про порядок розроблення регіональних цільових програм.
5. Регіональна цільова програма, етапи її формування та реалізації.
6. Різновиди та структура економічних програм.
7. Механізм регулювання програмних цілей в економіці.

8. Сутність та різновиди моніторингу в системі регіональних цільових програм.

9. Міжнародна організація вищих контрольних органів (INTOSAI) та стандарти аудиту регіональних цільових програм.

Теми рефератів

1. Основи формування регіональних цільових програм.
2. Удосконалення регіональних цільових програм.
3. Формування державних програм соціально-економічного розвитку.

Задача

Ви заступник директора з маркетингу механічного заводу «Іскра». Завод виробляє електроплити, реалізуючи щомісяця 500 штук по 3200 грн за кожну (без ПДВ). Результати виробничої діяльності заводу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Параметри виробництва електроплит

	Показник	На одиницю продукції, грн.
1.	Умовно-змінні витрати	700
2.	Постійні витрати	40 000 на випуск
3.	Валовий дохід	775

Маркетингові дослідження демонструють те, що попит на електричні плити цього заводу падає. Прогнозні оцінки свідчать на користь електроплит зарубіжних конкурентів. Завод практично вичерпав резерви формування конкурентних переваг. Здешевлення виробництва обумовлює погіршення якісних параметрів електроплит.

Рада директорів фірми постановила:

- необхідно розробити стратегічні заходи;
- обґрунтувати їх відповідними розрахунками.

У процесі консультацій з фахівцями були запропоновані такі варіанти стратегічних заходів:

1. Збільшити щомісячні витрати на рекламу на 8 тис. грн, що призведе до приросту виторгу на 35 тис. грн.

2. Вдосконалити мотивацію працівників відділу збуту, а саме: перевести співробітників з окладів (місячний фонд оплати праці – 10 тис. грн) на комісійну винагороду у розмірі 2,5 % від вартості проданої електроплити. Це дозволить збільшити обсяг продажів продукції на 15 %.

3. Переглянути цінову політику в таких двох напрямках:

3.1. Знизити ціну реалізації на 300 грн, водночас збільшивши витрати до 30 тис. грн. Це дозволить збільшити виторг на 20 %.

3.2. Знизити ціну з метою стимулювання збуту і збільшити обсяги виробництва до 700 штук щомісяця.

4. Змінити постачальника сировини, а це дозволить зекономити до 300 грн на одній електроплиті.

Завдання:

1. Обґрунтуйте доцільність збільшення витрат на рекламу.
2. Обґрунтуйте доцільність зміни системи оплати праці співробітників відділу збуту.
3. Проведіть розрахунки по двох варіантах цінової політики.
4. Розрахуйте відпускну ціну за варіантом цінової політики 3.2, для забезпечення приросту прибутку на 40 тис. грн.

РОЗДІЛ 12. ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ

Одним із головних завдань регулювання сучасної економіки є підвищення рівня управління нею в умовах зростаючої нестабільності та підтримання рівноваги при обраних показниках економічних перетворень у суспільстві, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, підприємницького сектора, держави та суспільства.

12.1. Сутність загроз

Відомо, що для економічної безпеки держави важливе значення мають не самі показники, а їхні граничні значення. У випадку наближення до них спостерігається зростання загроз соціально-економічній стабільності суспільства. У сукупності загальні й особливі ознаки утворюють загальне поняття загрози. Усім їх видам притаманні такі загальні ознаки: конкретність, реальність, дійсність, створення економічної небезпеки.

Загрозами економічній безпеці України вважають реальні або потенційні дії, які ускладнюють або не дають можливості реалізувати національні економічні інтереси і створюють небезпеку для соціально-економічної та політичної системи, національних цінностей, життєзабезпечення нації та окремої особи.

Загрози економічній безпеці класифікують за такими ознаками: внутрішні та зовнішні; небезпечні та особливо небезпечні; реальні та потенційні; індивідуальні, локальні та загальнонаціональні; тимчасові та постійні; суб'єктивні та об'єктивні; прямі та непрямі; виробничі, фінансові, експортно-імпортні, технологічні, інституційні, соціально-економічні та ін.

Загрози є рушійною силою формування відносин у системі економічної безпеки. Учені зазначають, що шлях побудови економічної безпеки держави передбачає єдність оцінювання ступеня вразливості економіки та можливості матеріалізації загрози. Одне з головних і складних завдань економічної безпеки держави – це прогнозування та попередження загрози. Саме прогнозування розвитку будь-якого явища є основою для практичних рішень, тому до загроз економічній безпеці держави необхідно віднести відповідні несприятливі чинники.

Економічна безпека країни охоплює безпеку ринку і держави, яка тісно пов'язана з безпекою її громадян. Водночас кожний елемент цієї системи може бути щодо іншої як джерелом загрози, так і гарантом безпеки.

12.2. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці

До внутрішніх загроз економічній безпеці держави належать:

- низький технологічний рівень галузей народного господарства країни та високі витрати виробництва і низька якість продукції;
- втрата великої частини науково-технічного потенціалу та позицій на важливих напрямках науково-технічного прогресу;
- деформована структура виробництва та зруйнована система відтворення виробничого потенціалу;
- енергетична криза та неефективність державного управління соціально-економічними процесами;
- недосконалість національного законодавства та розширення масштабів тіньової економіки;
- високий рівень монополізації економіки та її сировинна спрямованість;
- низька інвестиційна діяльність і вкладання капіталів здебільшого у посередницьку та фінансову діяльність, а не у виробничу сферу, яка скорочується з кожним роком;
- низький платоспроможний споживчий попит населення та його майнове розшарування;
- криміналізація економіки, зростання корупції та організованої злочинності внаслідок послаблення системи державного контролю;
- слабкість інститутів влади та недосконалість законодавчо-нормативної бази, що призводить до низької правової, фінансової, договірної дисципліни, приховування доходів і ухиляння від сплати податків;
- недоліки законодавства та судової системи, гальмування процесу створення важливих інститутів ринкової економіки.

До зовнішніх загроз належать:

- імпортна залежність нашої держави з багатьох видів продукції та нерациональна структура експорту;
- зародження фінансової, організаційної та інформаційної інфраструктури підтримки конкурентоспроможності українського експорту;
- некерований виїзд за кордон інтелектуальних і трудових ресурсів;
- недостатній експортний і валютний контроль і хибна митна політика;
- слабо розвинена транспортна інфраструктура зовнішньо-економічних відносин.

Необхідно взяти до уваги, що зовнішні загрози є результатом нормальної діяльності в конкурентному середовищі та є взаємозалежні.

Це означає, що національні відтворювальні комплекси взаємопереплетені і можуть бути корисні для країни, а також сприяють негативному впливу чинників, які зароджені за її межами.

Отже, сукупність загроз вимагає комплексного, системного підходу до вирішення питань щодо забезпечення економічної безпеки держави.

За сферою спрямування загрози є такі:

1. В інституційній сфері це неефективна діяльність влади внаслідок правової неврегульованості широкого кола питань економічного розвитку, зокрема ринкової трансформації економіки. Деструктивною є слабкість судової гілки влади, особливо виконання її рішень. Це сприяє зростанню корупції, дискредитує державну регуляторну політику, а також є підставою для зневажливого ставлення підприємців і суб'єктів господарювання до державної влади.

2. У соціальній сфері - занижена вартість робочої сили. Унаслідок цього - низька платоспроможність населення, відсутність стимулів до підвищення кваліфікації та нагромадження капіталу. Велика диференціація населення не дає можливості створити значний прошарок середнього класу. На сьогодні бідність і безробіття населення досягнули критичної межі.

3. Загрози фінансовій безпеці. Українські банки мають низький рівень капіталізації, а це не відповідає вимогам політики зростання та структурно-інноваційної перебудови економіки. Україна має низький рівень розвитку фондового ринку і ще не посіла належного місця в міжнародному русі капіталів, який є характерною ознакою сучасних міжнародних інтеграційних процесів і матеріальним підґрунтям економічного зростання. Крім цього, не зменшується заборгованість підприємств і організацій.

4. Корумпованість і тінізація української економіки. Тінізація економіки є одним із низки чинників, які реально загрожують національній безпеці. Вона негативно впливає на всі сфери суспільного життя, гальмує та викривлює соціально-економічні реформи, створює негативний імідж України серед міжнародної спільноти. Крім того, великі масштаби тіншової економіки суттєво впливають на обсяги та структуру ВВП і спотворюють офіційні дані про стан економіки.

5. Структурні диспропорції. Від Радянського Союзу Україна успадкувала дуже енергоємний промисловий комплекс, і за роки незалежності змінити його структуру не вдалося. Спостерігається дуже висока зовнішньоекономічна орієнтація та критична залежність національної економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків, структура експорту має здебільшого сировинний характер і малу частку

продукції з високою часткою доданої вартості.

На економічну безпеку держави впливає також критичний стан основних виробничих фондів провідних галузей промисловості, АПК, неефективне використання паливно-енергетичних ресурсів, низькі темпи диверсифікації джерел їхнього постачання, відсутність активної державної політики щодо енергозбереження.

6. Недосконалість системи інноваційного розвитку. В Україні не створено дієвих механізмів стимулювання інноваційної діяльності підприємств і організацій. Це призвело до деградації науково-технічного потенціалу та повільного оновлення продукції промислово-виробничого комплексу. Критичним є рівень державного фінансування науково-технічної діяльності.

Аналіз економічної безпеки держави у важливих галузях економіки свідчить про те, що найбільшою небезпекою для України є внутрішні загрози у поєднанні із зовнішніми. У зв'язку з цим, необхідно проводити політику сталого зростання в напрямі інноваційного та соціального розвитку країни.

12.3. Індикатори економічної безпеки

Система показників-індикаторів сигналізує про небезпеку, що загрожує, і дає змогу її попередити. Вони діляться на такі групи:

- економічного зростання;
- поєднання природно-ресурсного, виробничого і науково-технічного потенціалу країни;
- динамічності та адаптивності господарського механізму та його залежності від зовнішніх чинників (рівень інфляції, дефіцит бюджету, вплив зовнішньоекономічних чинників, стабільність національної валюти, внутрішня і зовнішня заборгованість);
- якості життя (ВВП на одну особу, рівень диференціації доходів, забезпеченість основних груп населення матеріальними благами і послугами, працездатність населення, стан довкілля та ін.).

В умовах глибокої кризи та великої кількості перехідних процесів важливим критерієм є мінімум сукупного збитку, який завдається суспільству, економіці, людині. Найважливішим чинником, який характеризує багато економічних і соціальних показників країни, є рівень її економічного розвитку. Він визначається обсягом виробленого ВВП на одну особу. Від його обсягу залежать якість і рівень життя населення, фінансові можливості держави, забезпечення обороноздатності країни, розвиток науки, мистецтва і культури. Рівень економічного розвитку є найважливішим показником стану економічної безпеки. Україна може скоротити відставання від

передових країн лише одним способом – підтримуванням високих і стійких темпів зростання національної економіки протягом тривалого періоду. Економічне зростання характеризується величиною темпів приросту або падіння ВВП на одну особу і є важливим показником економічної безпеки або небезпеки країни.

Для економічної безпеки важливе значення мають не самі показники, а їх граничні значення. Граничні значення – це граничні величини, недотримання значень яких перешкоджає нормальному розвитку різних елементів відтворення та приводить до формування негативних і руйнівних тенденцій у сфері економічної безпеки. Наприклад, індикаторами щодо зовнішніх загроз можуть виступати гранично допустимий рівень державного боргу, втрата позицій на світовому ринку, залежність національної економіки від імпорту закордонної продукції або сировини.

Система показників загальногосподарського та соціально-економічного значення відображають:

- гранично допустимий рівень зниження економічної активності, обсягів виробництва, інвестування та фінансування, за межами якого неможливий самостійний економічний розвиток країни на сучасному рівні;

- гранично допустиме зниження рівня та якості життя основної маси населення, за межами цього рівня з'являється небезпека виникнення соціальних, трудових, міжнаціональних конфліктів; створюється загроза втрати найбільш продуктивної частини національного «людського капіталу» і нації;

- гранично допустимий рівень зниження витрат на підтримку та відтворення природно-екологічного потенціалу, за межами цього рівня виникає небезпека руйнування елементів природного середовища та втрати життєво важливих ресурсних джерел економічного зростання.

Найвищий ступінь безпеки досягається у тому випадку, коли всі показники будуть у межах своїх граничних значень. Наприклад, зниження темпу інфляції до граничного рівня не повинно приводити до підвищення рівня безробіття понад допустиму межу або зниження дефіциту бюджету до граничного значення – до повного заморожування капіталовкладень і падіння виробництва.

За межами значень граничних показників національна економіка втрачає здатність до динамічного саморозвитку, конкурентоспроможність на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Ефективне функціонування системи економічної безпеки сприяє:

- визначенню базових загроз економічної безпеки держави;

- розробленню критеріїв системи економічної безпеки держави;
- розробленню спеціальної підсистеми критеріїв економічної безпеки держави, що охоплює їхні граничні значення;
- формуванню базових складових системи загалом;
- формуванню показника, що відображає стан економічної безпеки держави.

Критеріями економічної безпеки необхідно обрати групу основних показників, які найбільш точно і повно відображають стан економічної безпеки держави. Серед них можна назвати такі: зниження обсягу ВВП, частка в промисловому виробництві обробної промисловості та машинобудуванні, обсяги інвестицій (25 % до ВВП), витрати на наукові дослідження (5 % до ВВП), частка нових видів продукції в обсязі продукції машинобудування, тривалість життя населення, рівень безробіття, рівень інфляції за рік, обсяг внутрішнього боргу (20 % до ВВП), обсяг зовнішнього боргу (25 % до ВВП), дефіцит бюджету (5 % до ВВП), обсяг іноземної валюти щодо гривневої маси в національній валюті (10 %), обсяг іноземної валюти в готівковій формі до обсягу готівкової гривні (25 %), частка імпорту у внутрішньому споживанні (30 %).

Кожний із наведених критеріїв відображає один із аспектів розвитку економіки України, однак необхідно сформулювати один показник, який міг би точно визначити стан економічної безпеки держави.

Висновки

1. Загрозами економічній безпеці України є явні або потенційні дії, які не сприяють реалізації національних економічних інтересів і створюють небезпеку для соціально-економічної та політичної системи, національних цінностей, життєзабезпечення нації та окремої особи.

2. За сферою спрямування розрізняють такі загрози: в інституційній сфері, у соціальній сфері, у фінансовій сфері, у структурній диспропорції та інноваційній сфері.

3. Найбільшою небезпекою для України є поєднання внутрішніх і зовнішніх загроз. Необхідно проводити політику сталого зростання в напрямі інноваційного та соціального розвитку держави.

4. Показники-індикатори економічної безпеки діляться такі групи:

- показники економічного зростання;
- показники, які характеризують природно-ресурсний, виробничий, науково-технічний потенціал країни;

– показники, які характеризують динамічність і адаптивність господарського механізму, а також його залежність від зовнішніх чинників (рівень інфляції, дефіцит консолідованого бюджету, стабільність національної валюти, внутрішня та зовнішня заборгованість, дія зовнішньоекономічних чинників);

– показники якості життя (ВВП на одну особу, рівень диференціації доходів, забезпеченість основних груп населення матеріальними благами та послугами, працездатність населення, стан довкілля).

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Які ознаки характерні для загроз економічної безпеки держави?
2. За якими параметрами класифікують загрози економічній безпеці?
3. Які є внутрішні загрози економічній безпеці?
4. Які загрози економічній безпеці є зовнішніми?
5. Які загрози розрізняють за сферою спрямування?
6. На які групи поділяються показники-індикатори?

Теми рефератів

1. Суть загроз економічній безпеці держави.
2. Класифікація загроз економічній безпеці.
3. Внутрішні загрози економічній безпеці.
4. Зовнішні загрози економічній безпеці.
5. Індикатори економічної безпеки.

Задача

Ви начальник відділу збуту приватного підприємства «Чобіток». За останні рік значно скоротилися обсяги збуту взуття. Керівництво підприємства не має чітко розробленої маркетингової програми, а найголовніше – не визначилось із вибором цільового сегменту .

Вам доручено провести сегментацію ринку взуття за найпоширенішими ознаками, для визначення доцільності збільшення обсягів продажів продукції на певному сегменті. Показники маркетингового дослідження зведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники маркетингового дослідження

Характеристики ринку	Тисяч гривень
Місткість сегмента становить	200
Фактичний обсяг збуту товарів у звітному році	50,3
Запланований обсяг збуту в наступному році	54,96 тис.
Ціна продажу товару у звітному і наступному році не змінюється і становить	10 грн/один.
Собівартість виробництва і продажу товару (не враховуючи витрати на маркетинг) у звітному і наступному роках не змінюється і становить	7,3 грн/один.
Витрати на маркетингові заходи у звітному році	8
Витрати на маркетингові заходи у наступному році	9,5

Завдання:

1. Перерахуйте та обґрунтуйте найпоширеніші критерії сегментації ринку взуття.
2. Визначте частку ринку, що її захопило підприємство у звітному році Ч₁, та частку ринку, яку планується захопити наступного року Ч₂.
3. Розрахуйте отриманий балансовий прибуток та очікуваний прибуток у наступному році.

РОЗДІЛ 13. КОРУПЦІЯ І ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА: ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ

Побудова конкурентоспроможної економіки, поєднання соціального та економічного розвитку суспільства, формування в Україні економіки європейського зразка неможливі без зниження рівня її тінізації. Тіньовий сектор економіки впливає на всі соціально-економічні процеси, що відбуваються в суспільстві. Частка тіньової економіки в Україні досягає 40 % від ВВП, водночас як у загальносвітовому масштабі вона не перевищує 10 %. Тіньову економіку можна розглядати як об'єктивно обумовлений соціально-економічний механізм, який компенсує упущення та недосконалість легальних соціально-економічних відносин. Це приводить до того, що в країні виникають впливові та чисельні прошарки, які зацікавлені у збереженні економічних деформацій і поширенні тіньової економіки. Останнє призводить до зниження ефективності державної політики, утруднення регулювання економіки ринковими методами через інструменти грошово-кредитної та податкової політики. Органи виконавчої влади застосовують адміністративні інструменти регулювання, а це є підґрунтям для поширення корупції, а також гальмує процес розвитку ринкової економіки України та створює перешкоди на шляху просування її до членства у міжнародних організаціях. Важливим чинником детінізації економіки повинна бути широкомасштабна податкова реформа, яка спрямована на зменшення та вирівнювання податкового тягаря, спрощення податкової системи, посилення податкового контролю за рівнем витрат виробництва, заохочення інвестиційної діяльності, нагромадження амортизаційних фондів підприємств і мінімізацію витрат на виконання й адміністрування податкового законодавства.

13.1. Сутність і структура тіньової економіки

Перехід доіндустріального суспільства в індустріальне дав поштовх тіньовій економічній діяльності. У другій половині ХХ ст. спостерігається новий етап розвитку тіньової економіки, який пов'язаний із глобальною трансформацією світового господарства. Швидке зростання тіньового сектору в соціалістичних країнах спостерігалось внаслідок невдосконаленості директивно-планової моделі економіки порівняно з ринковою. Американський економіст М. Олсон пояснив основну причину тінізації соціалістичного господарства: «Якщо відсутня приватна власність, то всі громадяни матеріально зацікавлені у розкраданні господарства, але ніхто не зацікавлений особисто у його збереженні».

З метою визначення поняття «тіньова економіка» вчені аналізують можливість реалізації фундаментального теоретичного аналізу, статистичної оцінки, оптимізації соціально-економічної політики, вдосконалення правоохоронної діяльності та покращення економічної безпеки.

Під час використання теоретичного підходу тіньова економіка розглядається як економічна категорія, яка охоплює складну систему економічних відносин. Для розв'язання статистичних завдань, формування рекомендацій щодо вдосконалення законодавства та корегування соціально-економічної політики застосовується практичний підхід. За методологічною ознакою розрізняють такі підходи: економічний, соціологічний, кібернетичний і правовий, - для дослідження тіньової економіки.

За допомогою економічного підходу визначають вплив тіньової економіки на ефективність економічної політики, розподіл і використання ресурсів, розробку надійних методів оцінки її обсягів. Тіньову економіку досліджують на таких рівнях: глобальному, макро- і мікрорівнях, а також у інституційному аспекті. Міжнародні тіньові відносини (наркобізнес, «відмивання» грошей, отриманих злочинним шляхом тощо) розглядаються на рівні глобальної економіки. На макрорівні аналізується тіньова економічна діяльність, враховуючи її вплив на структуру економіки, виробництво, розподіл, перерозподіл і споживання ВВП, зайнятість, інфляцію, економічне зростання та інші макроекономічні процеси. На мікрорівні вивчається економічна поведінка та прийняття рішень суб'єктами тіньової економіки, аналізуються окремі складові нелегального ринку. На інституційному рівні досліджується система формальних і неформальних правил поведінки, механізм функціонування та закономірності їхнього розвитку. З огляду на складність і важливість проблем тіньової економіки, для її дослідження використовують міждисциплінарний підхід. Відтак розрізняють обліково-статистичний, формально-правовий, кримінологічний і комплексний підходи щодо віднесення тих чи інших видів діяльності до тіньових.

Основним критерієм виділення тіньових економічних відносин, із використанням обліково-статистичного підходу, є їх неврахованість і відсутність фіксації офіційною статистикою. Найбільш ефективним є обліково-статистичний підхід на основі методології системи національних рахунків, який дозволяє провести максимально точний облік усіх видів економічної діяльності, що забезпечують реальний внесок у виробництво ВВП.

Для дослідження тіньової економіки широко використовується

формально-правовий метод, відповідно до якого основним критерієм тіньових економічних явищ є відношення до нормативної системи регулювання. Основними критеріями є ухилення від офіційної державної реєстрації, державного контролю та протиправний характер діяльності.

При застосуванні кримінологічного підходу ключовим критерієм є суспільна шкідливість економічної діяльності. Для окреслення тіньових економічних відносин К. Улибін використовує критерій деструктивності – завдання шкоди суспільству та присвоєння нетрудових доходів. Тіньова економіка охоплює низку різних видів кримінальної економічної активності, зокрема: діяльність на «чорних» ринках, рекет як форма організованої злочинності, монополія кримінального «чорного» ринку, використання послуг організованої злочинності при створенні картелів, обман в організованій злочинності, використання організованою злочинністю «легальних» послуг, підкуп правоохоронних органів і політиків.

1. Діяльність на «чорних» ринках є формою злочинного підприємництва, яка охоплює продаж заборонених або високоліквідних і дефіцитних товарів, робіт і послуг. Сюди належать наркобізнес, проституція, ігровий бізнес, контрабанда, а також продаж дорогоцінних металів (золото, срібло, платина), антикваріату, сигарет, алкогольних напоїв тощо. Причинами нелегального виробництва товарів є небажання підприємців платити податки, сплачувати високу ціну трансакцій, нести видатки на дотримання техніки безпеки та екологічних вимог.

2. Рекет як форма організованої злочинності базується на залякуванні, вимаганні та кримінальній монополії. Вимагання означає експлуатацію приватного бізнесу. Власнику бізнесу погрожують кримінальним насильством або кримінальною конкуренцією. Рекет існує за рахунок своїх «жертв», яким дозволяють підприємницьку діяльність лише за умови виплати «данини» кримінальним організаціям. Кримінальна монополія – це використання всіх засобів для знищення або залякування конкурентів.

3. Монополія кримінального «чорного» ринку охоплює такі види діяльності, як ігровий бізнес, проституція, наркобізнес, які є організованими монополіями. У випадку, коли мова йде про нелегальну пропозицію кримінальних товарів, монополія необхідна, оскільки за конкурентної організації виробництво розвивається до того моменту, доки затрати будуть нижчими від собівартості продукту. Для монополіста вигідно скорочувати валовий випуск до того рівня, який спостерігається за конкурентною організацією нелегального ринку.

Такий тип монополії властивий для тіньового ринку.

4. Використання послуг організованої злочинності при створенні картелів у легальній економіці. У випадку, коли в галузі неможливо запобігти конкуренції шляхом цивілізованого узгодження ціни, для реалізації таємного договору використовують засоби впливу мафіозних організацій.

5. Обман в організованій злочинності. Введення в оману покупців, постачальників і податківців відрізняється від прямої крадіжки тим, що «жертви» не підозрюють про завдану їм шкоду.

6. Використання організованою злочинністю «легальних» послуг. Офіційний бізнес при укладанні кредитних, захисних контрактів, угод на поставку товарів потребує фінансових і податкових консультацій, аналогічних послуг потребує і злочинний бізнес, з метою порушення чинного законодавства та формування ефективних взаємозв'язків у середовищі злочинних утворень. Сформована інфраструктура принципово не відрізняється від легальної.

7. Підкуп організованою злочинністю правоохоронних органів і політиків.

З метою підкупу представників законодавчої влади і посадових осіб злочинні угруповання діють як своєрідне лобі, при цьому застосовуються різноманітні поєднання згаданих вище методів.

Вивчення тіньової економіки показало, що вона охоплює три основні складові, які найкраще відображають її основні вияви.

1. Неофіційна діяльність – це діяльність домогосподарств, які виготовляють і споживають товари або послуги власного виробництва для власних потреб або потреб членів своєї сім'ї.

2. Кримінальна діяльність – це виробництво та продаж заборонених товарів і послуг (наркотики, зброя, вибухові речовини, проституція).

3. Нелегальний бізнес – це незаконне виробництво та продаж легальних товарів, які документально не оформлені і підприємство не зареєстроване.

Нелегальна діяльність поділяється на внутрішню, зовнішню та глобальну. Внутрішня діє в межах національної економіки, зовнішня – поза її межами, а глобальна охоплює транснаціональну та мультинаціональну частки.

Процес глобалізації змінив характер злочинності. Вона порушує закони декількох країн. Нелегальна глобалізація приводить до роздвоєності світового господарства. Одна частина – це легальна діяльність, а інша – нелегальна.

Транснаціональна злочинність – це злочинність, яка виходить

за межі однієї країни. Вона охоплює такі основні елементи: міжнародні злочини; злочини, які мають міжнародний характер; злочини, що пов'язані з нерезидентами.

Міжнародні злочини спрямовані проти світової спільноти та безпеки людства. До них відносяться: агресія, геноцид, апартеїд, насильницьке встановлення колоніального панування, расизм, тероризм, застосування зброї масового знищення.

Злочини, які мають міжнародний характер, охоплюють контрабанду, нелегальну міграцію, розповсюдження наркотиків, піратство, торгівлю людьми, друкування фальшивих грошей.

Злочини, що пов'язані з нерезидентами – це злочини, що здійснені суб'єктами іншої держави або проти них самих. Транснаціональна злочинність, яка має економічний характер, за своєю структурою не однорідна і охоплює стихійну та транснаціональну організовану злочинність і злочинність окремих осіб.

Стихійна злочинність - це транснаціональні злочини, що здійснюються окремими особами або групами осіб (контрабандний вивіз валюти з країни, дорогоцінних металів, антикваріату та інших цінностей, приховування майна при здійсненні діяльності офшорними компаніями.

Бізнес-злочинність – це злочини, які спрямовані на одержання прибутку злочинними засобами, з використанням при цьому міжнародних економічних відносин. Цей вид злочинності відрізняється такими ознаками, як: функціональність, структурованість і інституційність. Функціональність передбачає стійкий зв'язок, який виникає в процесі здійснення злочинної діяльності у межах ділового злочинного підприємства. Структурованість забезпечує впорядкованість системи взаємовідносин, ролей, статусів учасників і партнерів для реалізації злочинних господарських операцій. Інституційний характер – це створення системи формальних або неформальних правил поведінки учасників злочинної діяльності й санкціонованого механізму, що забезпечує їх дотримання. Структура бізнес-злочинності складається з таких елементів:

- транснаціональна економічна злочинність у зовнішньоекономічній сфері;
- злочинний бізнес, який пов'язаний із оборотом заборонених товарів;
- злочини у сфері обігу легальних товарів і послуг;
- кримінальний промисел, одержання економічної вигоди від майнових злочинів.

Необхідно зазначити, що існує зв'язок між різними проявами

транснаціональної іллегалізації економіки, зокрема наркокартелі часто продають не тільки наркотики, але й торгують зброєю, є власниками нелегальних підприємств, які переробляють шкідливі речовини, «відмивають» гроші, здійснюють терористичні акти. У процесі глобальної іллегалізації зароджується світове нелегальне господарство як система взаємозалежних транснаціональних нелегальних трансакцій. Тіньові двійники мають такі самі види світових господарських зв'язків. Взаємозв'язки між нелегальними корпораціями побудовані на співвідношенні конкуренції та партнерства. Відбувається поділ сфери діяльності й спостерігається боротьба за сфери впливу. Наприклад, домовленості між російськими та українськими нафтоторговцями призвели до монополізації ринку нафтопродуктів України та Росії.

Проблеми, які створює тіньова економіка, необхідно розглядати як стратегічну небезпеку для розвитку суспільства та економіки, а саме:

- економічна – це доходи, одержані в межах певного сектору, однак не використовуються на виробничі потреби, а спрямовуються на індивідуальне споживання або за кордон;
- соціальна – це людський капітал, який відтворюється в поганих умовах;
- політична – це втрата державою авторитету на міжнародному рівні та невиконання державою правоохоронних і оборонних функцій;
- загроза економічній безпеці держави;
- моральна – це шкода, завдана свідомості громадян та їх світогляду, деградація суспільства.

Таким чином, неякісне реформування економіки нашої країни призводить до появи низки негативних наслідків, а саме до зростання обсягів тіньового сектору, який характеризується не тільки деструктивним впливом, але й позитивним ефектом: тимчасова зайнятість і підвищення добробуту населення, насичення ринку товарами, підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки та господарюючих суб'єктів.

13.2. Корупція в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування

Проблема корупції в Україні суттєво впливає на долю держави та її подальший розвиток. Більшість українських і зарубіжних фахівців вважають, що корупція є однією з головних перепон на шляху інтеграції України до світового співтовариства та розвитку громадянського суспільства. Корупція як масове явище є реальною проблемою для

всієї країни і впливає як на її внутрішньополітичні процеси, так і зовнішні відносини, а також створює передумови для соціального вибуху. Питання корупції є найгострішим серед тих, які хвилюють суспільство та перешкоджають поступу країни. Опитування громадської думки свідчить про те, що громадяни нашої країни вважають:

- найбільш корумпованими державними органами є міліція, суди та митниця;
- політика є корумпованою внаслідок поєднання політичними діячами бізнесу та політичної діяльності;
- корупція в країні залишилася на тому ж рівні, що й раніше.

Корупція в Україні – це складне соціальне явище, що негативно впливає на всі сфери суспільного життя. Міністерством юстиції України проведено аналіз щодо ситуації з поширенням корупції, що має такі характерні ознаки:

- залежність рівня та форм корупції від зрілості демократичних інститутів і реформування основних сфер суспільного життя;
- корупція набула ознак системного явища шляхом ураження всіх життєво важливих сфер суспільства та перетворення їх на функціонально важливий спосіб існування;
- неефективність політичних ініціатив у сфері боротьби з корупцією та невиконання основних рішень із цих питань;
- існування в суспільстві стереотипів толерантності щодо корупції та нездатність громадян бути активними учасниками антикорупційних дій;
- масштабне поширення корупції у правоохоронних органах, які повинні здійснювати антикорупційні заходи;
- слабкість інститутів громадянського суспільства, позаяк засоби масової інформації уникають об'єктивного висвітлення проблем, які пов'язані з корупцією, оскільки вони залежні від осіб, що фінансово їх підтримують.

Проблема корупції тісно пов'язана з політико-економічними угрупованнями, які впливають на прийняття рішень в економічній сфері. В Україні тіньові економічні клани протидіють демократизації та прагнуть не допустити завершення законодавчого процесу, внаслідок чого кожний економічний закон діє відокремлено і працює здебільшого на певні кланові групи, а не на державу і суспільство. Організовані злочинні групи, що зрощені з державним апаратом, через різноманітні комерційні структури намагаються проникнути у сферу фінансово-кредитних і господарських відносин. Головною їхньою метою є легалізація коштів, які отримані від злочинної діяльності, взяття під свій контроль найприбутковіших галузей народного

господарства країни.

Об'єднання представників легальної економіки, криміналітету та місцевих органів влади приводить до утворення на цій основі місцевих корумпованих і тіньових еліт. Таким чином, велика частина підприємств державної та приватної форм власності перебувають під контролем або переходять у власність кримінальних елементів. Їх подальша економічна діяльність має тіньовий характер, а в деяких випадках повністю злочинна.

«Кланові» угруповання посилюють контроль за формуванням і реалізацією економічної політики, а це веде до зниження ефективності державної політики та знехтування національними інтересами. Спостерігається зневіра у більшості суб'єктів господарювання та громадян у здатності держави захистити їхні інтереси, що спонукає їх до приховування доходів і тінізації підприємницької діяльності.

Відповідно до Закону України «Про основи національної безпеки України» поширення корупції, хабарництва в органах державної влади, зрощення бізнесу і політики, організованої злочинної діяльності та переважання в діях управлінських структур особистих і корпоративних інтересів над загальнонаціональними вважаються загрозою національним інтересам і національній безпеці.

Отже, корупція є одним із головних чинників, який впливає на розвиток України та її подальшу долю, створюючи перепони на шляху її інтеграції до світового співтовариства та розвитку громадянського суспільства. Корупція як масове явище є проблемою для всієї країни, оскільки впливає на її внутрішньополітичні процеси та зовнішні відносини, створюючи передумови для соціального вибуху.

13.3. Особливості тінізації економіки України

Економічна злочинність найбільше вразила енергетику, оскільки на неї припадає кожний десятий злочин у сфері економіки. Виявлено ще одну проблему – підвищену криміногенність і значний тіньовий сегмент у вугільній галузі. Це зумовлене значним бюджетним фінансуванням і комерціалізацією збуту продукції. Останніми роками бюджетне фінансування галузі збільшилося на третину, а видобуток вугілля скоротився на 5 %. Отже, що більше держава вкладає коштів, то більше втрачає.

Складна криміногенна ситуація спостерігається в електроенергетиці. Велика кількість суб'єктів енергоринку є збитковими, галузь має велику заборгованість перед бюджетом, поширюється тіньова приватизація підприємств енергетичної сфери. Функціонування та розвиток паливно-енергетичного комплексу

стримується боротьбою фінансово-промислових структур і кримінальних груп за контроль над цією стратегічно важливою сферою та грошовими потоками в паливно-енергетичному комплексі.

У тіньовій діяльності широко застосовується фінансова система України, в результаті чого відбулися штучні банкрутства деяких банків, використовується фондовий ринок для спекуляцій із акціями, поширюються тіньові схеми у страховому секторі.

Тінізація економіки зачепила й земельні відносини. Тіньовий ринок землі є одним із сегментів тіньового сектору економіки з усіма його негативними рисами: непрозорістю, корупцією, хабарництвом, ухилянням від сплати податків тощо. Широко практикується безкоштовна передача земельних ділянок у власність або їх продаж за символічними цінами. Такі тіньові оборудки набули великого розмаху в рекреаційних зонах і у великих містах. Перевірки, які були проведені різними органами влади, виявили масові порушення на всіх рівнях та їх негативні наслідки для суспільства. На сьогодні не налагоджено системну роботу щодо ліквідації встановлених порушень і притягнення винних до відповідальності. Створюється ілюзія діяльності та подаються недостовірні звіти.

Система державного управління у сфері користування надрами не забезпечує належного контролю за використанням надр і є причиною масових порушень чинного законодавства. Неналежний державний контроль і нерегульованість ліцензійної діяльності створюють умови для тінізації та криміналізації важливої для держави сфери економіки. Масового характеру набули видобування корисних копалин без дозволу комерційними структурами, проведення екологічної експертизи та ухиляння від сплат за користування надрами, захоплення земельних ділянок і забруднення земель. Органами місцевого самоврядування допускаються порушення закону щодо надання земельних ділянок гірничодобувним підприємствам і не проводиться нагляд за виконанням особливих умов ліцензії. Не забезпечується державний контроль у сфері охорони та раціонального використання надр і обласними управліннями екології та природних ресурсів.

На державному рівні було запроваджено захист акцизних марок голографічними захисними елементами, але заплановані заходи чиновниками саботуються. Це привело до зменшення дохідної частини бюджету і спричинило подальшу криміналізацію та тінізацію галузі. Недосконалий захист акцизних марок від підробки сприяв їх масовому нелегальному виробництву. Виросли масштаби нелегального виробництва алкогольних напоїв і тютюнових виробів.

Частка тіньового виробництва зазначених товарів досягла 50 % місткості ринку. Щорічні втрати бюджету від несплати акцизних платежів досягли 1 млрд грн. Однією з причин такого стану є низька дисципліна в органах виконавчої влади. Дієві заходи щодо протидії злочинній діяльності у сфері виробництва та обігу алкогольної та тютюнової продукції застосовувалися тільки центральними органами виконавчої влади. У випадку, якщо вплив влади послаблюється, то злочинці нарощують масштаби своєї діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність є однією з найбільш тінізованих сфер. Наведення порядку в державних фінансах приводить до збільшення доходів держави. Дотримання законодавства про зовнішньоекономічну діяльність сприяє своєчасному поверненню валютної виручки, оподаткуванню експортно-імпортних операцій і виявленню та розслідуванню злочинів, які пов'язані з легалізацією грошових коштів. У діяльності органів державної податкової служби виявлено порушення чинного законодавства, зокрема кримінального характеру. Перевірки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності не здійснювалися на належному рівні. Недостатні заходи вживалися щодо виявлення та припинення діяльності фіктивних фірм, за допомогою яких виводилися та не поверталися значні фінансові ресурси з грошового обігу країни. Суб'єкти тіньової економіки для своєї діяльності користуються відсутністю контролю за якістю експортованої продукції. Вони експортують високоякісну вітчизняну продукцію як низькосортні товари. Отже, необхідно терміново створити єдину систему оцінки кількості та якості товарів, які посилаються на експорт.

Низька ефективність діяльності органів виконавчої влади у зовнішньоекономічній сфері призвела до загострення такої проблеми, як контрабанда. Вона загрожує національній безпеці України. Державний бюджет недоотримав митних платежів на десятки мільярдів доларів. Ці кошти автоматично відійшли у тіньовий сектор. Водночас на митниці процвітає хабарництво та приховується дійсна вартість увезеної продукції. Аналіз стану боротьби з контрабандою свідчить, що вона поширюється, а негативні процеси, які з нею пов'язані, мають непередбачувані форми. Це завдає великої шкоди економіці України та негативно впливає на криміногенну ситуацію в державі. Чинниками, які сприяють поширенню контрабанди, є:

- наявність економічних передумов;
- неефективна дія митного та прикордонного контролю;
- недосконалість нормативно-правової бази у сфері регулювання імпорту та боротьби з контрабандою;
- великі ставки ввізного мита, акцизного збору та податку на

додану вартість під час імпорту;

- різне податкове навантаження на суб'єктів господарювання;
- велика різниця між світовими та внутрішніми цінами на окремі групи товарів;
- корупція в митних органах, органах охорони державного кордону, правоохоронних і контролюючих органах;
- відсутність контролю за реалізацією товарів на внутрішньому ринку.

Поширенню контрабанди сприяє людський чинник. Переважна більшість злочинів скоєна з використанням корумпованих зв'язків з посадовими особами митних органів, органів охорони державного кордону та інших контролюючих органів. Поширеними протиправними діями є:

- заниження митної вартості товару;
- оформлення подвійних митних документів;
- опломбування транспортних засобів без огляду вантажу;
- звільнення вантажів від митного огляду;
- митне оформлення неіснуючих або з навмисно завищеною вартістю вантажів на експорт, унаслідок таких дій держава відшкодовує з держбюджету податок на додану вартість;
- оформлення документів про вивезення за межі країни товарів, які повинні були переміщуватися територією України транзитом, але були реалізовані тут.

Спостерігаються факти переміщення товарів через митний кордон поза пунктами пропуску та їх недекларування. Водночас використовуються фіктивні фірми або фірми, що є на обліку як учасники зовнішньоекономічної діяльності, але не мають укладених відповідних контрактів.

Проблема іллегалізації економіки є дуже актуальною, особливо для країн, які розвиваються. Головними причинами тінізації української економіки в 90-х роках ХХ ст. були: загальна економічна криза; недосконалість правового регулювання приватизації та господарської діяльності, нерозвиненість ринкової інфраструктури, відсутність довіри підприємців до держави, банківських і фінансових інститутів; надмірний податковий тиск і нестабільність податкового законодавства; підвищення рівня криміналізації процесу становлення нових відносин власності та корупції органів державної влади. З огляду на це, спостерігається поєднання передумов та причин поширення тіньових операцій інституційного, морального та соціального походження, а також недосконалість системи державного регулювання господарської діяльності. Визначення основних передумов тінізації господарської діяльності є важливим, оскільки їх усунення має більше значення,

ніж послаблення впливу чинників поширення тіньових операцій.

У процесі детінізації економіки важливу роль відіграє розвиток малого та середнього бізнесу. За допомогою інвестицій у малі та середні підприємства можливою є конверсія тіньових капіталів і залучення до економічного обігу готівкових заощаджень населення. Розвиток малого та середнього бізнесу суттєво збільшує кількість робочих місць і зменшує обсяги тіньової зайнятості. Підтримка малого та середнього бізнесу сприяє розвитку конкурентного середовища та постачальницько-збутової інфраструктури, нерозвиненість яких є важливими чинниками тінізації економіки.

На розвиток підприємницького клімату в країні впливає послідовність політики детінізації. Запобігання тіньовим операціям у сфері виробництва створює передумови для руху виробленого офіційним шляхом продукту легальними каналами збуту.

Основними пріоритетами економічної стратегії в Україні, що сприяють детінізації української економіки шляхом створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та інвестиційних проєктів, є такі:

1. Податкове стимулювання інвестиційних проєктів.
2. Розробка «бюджету розвитку».
3. Проведення регулюючої політики приватизації.
4. Надання всебічної підтримки створенню промислово-фінансових груп.
5. З метою акумуляції інвестиційного потенціалу населення запровадження обов'язкового страхування приватного житла і транспортних засобів.
6. Формування загальнонаціональної інформаційної мережі спеціальних інституцій.
7. Створення цілісної структури збору та аналітичного опрацювання інформації.
8. Надання правового та методичного сприяння заснуванню малих підприємств.
9. Створення за рахунок як державних, так і приватних інвестицій сприятливих умов для налагодження ділових контактів, належного рівня сервісу та будівництво бізнес-центрів.
10. Забезпечення підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Аналіз фахових джерел свідчить, що сукупність передумов іллегалізації діяльності малого та середнього підприємництва пов'язана з такими чинниками:

- недосконалістю та незавершеністю формування інституцій економіки;
- трансформаційною кризою та дефіцитом фінансових ресурсів;

– конкурентоспроможністю підприємств малого та середнього бізнесу.

Ці проблеми ускладнюють довготермінову діяльність у легальному секторі економіки та спонукають до пошуку способів короткотермінового отримання прибутків, яке можливе лише в тіньовій сфері.

Залучення до господарського обороту коштів, які обслуговують тіньові економічні операції або вивезені за кордон, вимагає розробки довготермінової політики легалізації тіньових капіталів. При цьому необхідно зберегти нагромаджений позитивний технологічний, організаційний, фінансовий і людський потенціали. З огляду на це потрібно:

– запровадити на період (до року) політику амністії тіньового капіталу шляхом відкриття йому можливості легального інвестування, але не допустити його повернення в «тінь»;

– звільнити від оподаткування легалізовані кошти, що спрямовуються на інвестиційні проекти;

– законодавчо врегулювати правові гарантії непереслідування власників детінізованих некримінальних капіталів;

– посилити контроль щодо вивезення капіталу за межі України.

З огляду на те, що тіньова економіка є джерелом життєзабезпечення значного прошарку населення країни, необхідно врахувати, які збитки буде мати населення України у випадку скорочення тіньової сфери та яким чином держава компенсує ці втрати. А тому сьогодні важливими є методи легалізації тіньової економіки, які збережуть людський потенціал України завдяки підвищенню ефективності та прибутковості легального виробництва, збільшенню кількості робочих місць і підвищенню реальних доходів населення.

Основними пріоритетами економічної стратегії в Україні, що сприятимуть детінізації економіки в стратегічному вимірі, є такі:

– стимулювання інвестиційних проектів.

– контроль за регулярністю, повнотою виплат та індексацією заробітної плати, соціальних платежів, стимулювання збільшення кількості робочих місць.

– запровадження прозорих і доступних механізмів кредитування реального сектору економіки.

– підвищення професійного рівня управлінського персоналу підприємств України.

Стратегічними напрямками боротьби з корупцією є послідовна демократизація всіх сфер суспільного життя, відкритість влади, прозорість і зрозумілість для населення державних рішень, діяльності

управлінського апарату. Стан боротьби з корупцією та економічною злочинністю в Україні свідчить про те, що за роки незалежності в країні не було створено умов для протидії корупції. Серйозна боротьба зі злочинністю неможлива без подолання корупції в усіх ланках влади. Для цього необхідно усунути державних чиновників від керівництва приватним підприємництвом і посилити роль громадського контролю. Законодавчим шляхом необхідно обмежити види діяльності, що потребують ліцензування, патентування тощо.

У державних органів виконавчої влади необхідно вилучити розподільчі функції. Якщо для реалізації народногосподарських проектів передбачено використання бюджетних або кредитних ресурсів, то їх виконання повинно бути організоване винятково на тендерному принципі з прозорою та гласною процедурою. Необхідно запровадити механізм ротації керівних управлінських кадрів, який давав би можливість залучати до управління найбільш підготовлених фахівців. Між тривалістю перебування на керівній посаді та результатами діяльності повинен діяти механізм зворотного зв'язку. До загальнодержавних і регіональних програм економічного та соціального розвитку необхідно ввести розділи, що передбачають профілактику правопорушень і протидію чинникам, які сприяють злочинності.

Висновки

1. Реальне скорочення тіньового сектору економіки може відбутися у випадку зменшення витрат і підвищення ефективності легальної економіки та створення паритетних умов для функціонування різного виду форм бізнесу. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності легальної економіки та зробить не вигідним приховування її результатів. Зниження рівня тінізації економіки повинно проходити в процесі стійкого економічного зростання.

2. Стратегічними пріоритетами детінізації економіки країни є: стимулювання інвестиційних проектів, удосконалення монетарної політики, створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності, спрощення податкової системи та зменшення податкового тиску на бізнес, податковий контроль за витратами виробництва, створення ефективної системи управління державним сектором економіки, посилення державного контролю за використанням бюджетних коштів, кредитних ресурсів та іноземних інвестицій і протидія відмиванню доходів, які одержані злочинним шляхом.

3. Необхідно створити стратегію детінізації економіки, яка забезпечує створення умов для легальної економічної діяльності, беручи до уваги конструктивні інтереси суб'єктів господарювання,

які працюють у тіншовій сфері. Важливим пріоритетом детінізації економіки є посилення боротьби з корупцією. В Україні корупція є загрозою демократії, соціальному прогресу, національній безпеці та становленню громадянського суспільства. Створення дієвої системи запобігання корупції, виявлення та подолання її соціальних передумов є одним із пріоритетів держави. З цією метою потрібно проводити розбудову судової влади, керівникам міністерств і відомств проаналізувати стан боротьби з корупцією та внести у повсякденну діяльність необхідні зміни. Проаналізувати роботу низки державних установ щодо їх ефективної діяльності в напрямку координації боротьби з корупцією.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «тіншова економіка».
2. Проаналізуйте підходи щодо дослідження тіншової економіки.
3. Назвіть основні критерії виокремлення тіншових економічних відносин.
4. Охарактеризуйте види кримінальної економічної активності.
5. Які є основні складові, що відображають вияви тіншової економіки.
6. Проаналізуйте транснаціональну злочинність.
7. Назвіть, із яких елементів складається бізнес-злочинність?
8. Які проблеми створює тіншова економіка? Зробіть їх аналіз.
9. Які характерні ознаки має явище поширення корупції в Україні?
10. Які основні засади щодо корупції передбачені в Законі України «Про основи національної безпеки України»?
11. Які сфери економіки вразила економічна злочинність?
12. Який вплив має тіншована економіка на зовнішньоекономічну діяльність?
13. Які чинники сприяють поширенню контрабанди?
14. Яка роль людського чинника в поширенні контрабанди?
15. Які були головні причини тіншізації української економіки в 90-роках?
16. Яку роль відіграє малий і середній бізнес у детінізації економіки?
17. Які є сприятливі умови для розвитку підприємництва та інвестиційних проектів?
18. Що необхідно зробити для легалізації тіншових капіталів?
19. Які основні пріоритети економічної стратегії сприятимуть детінізації економіки?
20. Які є стратегічні напрями боротьби з корупцією ?

Теми рефератів

1. Сутність і структура тіньової економіки.
2. Корупція в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.
3. Особливості тінізації економіки України.

Задача

Ви керівник відділу збуту. Ваша фірма продає 2350 і водночас розміщує замовлення на 350 аналогічних вимикачів на іншому підприємстві. Через несприятливу економічну ситуацію фірма втратила частину постійних споживачів своєї продукції.

Встановлено, що у 50 % випадків нестача вимикачів не відчувається. Інформацію подано у таблиці 1.

Таблиця 1**Імовірність виникнення нестачі**

Кількість одиниць продукції	Ймовірність
6	0,20
12	0,15
18	0,15

У таблиці 2 подано дані про інші виробничі і фінансові показники діяльності підприємства.

Таблиця 2**Виробничі і фінансові показники діяльності**

Показники	Одиниця виміру
Витрати на зберігання одиниці продукції за рік, грн	12
Витрати (збитки) за умови відсутності вимикачів на складі, грн	14

Завдання:

1. Розрахуйте вартість застосування стратегії з нульовим страховим запасом.
2. Визначте загальні витрати на здійснення стратегії із страховим запасом в 6 одиниць.
3. Визначте загальні витрати на здійснення стратегії із страховим запасом в 12 одиниць.
4. Визначте загальні витрати на здійснення стратегії із страховим запасом в 18 одиниць.

РОЗДІЛ 14. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Для утвердження України як самостійної незалежної у світовому просторі важливе значення має проблема економічної безпеки держави. Невиваженість і непослідовність реформ негативно відобразилася на розвитку, якості організації та конкурентоспроможності економіки країни, внаслідок чого виникли значні втрати науково-технічного та виробничого потенціалу та ускладнення зі збутом продукції національних товаровиробників. Тому ці процеси є загрозою суверенному розвитку України, оскільки викликані нечіткою національною моделлю розвитку країни. З огляду на це, дослідження аспектів економічної безпеки держави пов'язано з широким колом проблем ринкової трансформації української економіки та вивчення можливостей її інтеграції до світового економічного простору на рівноправних і взаємовигідних умовах.

Проблемою вивчення чинників, які впливають на економічну безпеку країни, цікавились такі вчені, як І.Ф. Бінько, О. Вовк, Б.В.Губський, Е.Е. Дмитренко, Т.Т. Ковальчук, Т.В. Сак, Т.А. Федотова, І.С.Чорнодід, В.Т. Шлемко та ін. Однак у їх роботах висвітлені лише окремі заходи, що впливають на економічну безпеку. Це зумовлює необхідність більш глибокого дослідження теоретичних і прикладних аспектів, які сприяють вирішенню проблеми економічної безпеки України.

14.1. Теоретичні та практичні аспекти економічної безпеки

Актуальність проблеми економічної безпеки держави в умовах трансформаційних змін і глобалізації набуває особливої гостроти як на науково-теоретичному, так і на економічному та політичному рівнях.

З метою визначення рівня економічної безпеки України як головної складової національної безпеки держави, наказом міністра економіки України № 60 від 02.03.2007р. затверджено методіку розрахунку рівня економічної безпеки України. Методика ґрунтується на комплексному аналізі індикаторів економічної безпеки з виявленням потенційно можливих загроз економічній безпеці України. Індикатори економічної безпеки – це реальні статистичні показники розвитку економіки країни, які найбільш повно характеризують явища і тенденції в економічній сфері.

У методиці зазначено, що економічна безпека – це такий стан національної економіки, що дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також здатний задовольняти потреби особи, сім'ї,

суспільства та держави. Загрози економічній безпеці України – це сукупність наявних і потенційно можливих явищ і чинників, які створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у економічній сфері.

Економічна безпека ґрунтується на трьох важливих засадах: економічній незалежності, стійкості і стабільності та здатності до саморозвитку і прогресу.

Економічна незалежність – це здійснення державного контролю над національними ресурсами, використання національних конкурентних переваг для забезпечення рівноправної участі держави у міжнародній торгівлі та коопераційних зв'язках.

Стійкість і стабільність національної економіки – це міцність і надійність усіх елементів економічної системи, захист усіх форм власності, створення гарантій для ефективної підприємницької діяльності та стримування дестабілізуючих чинників.

Здатність до саморозвитку і прогресу – це спроможність самостійно реалізовувати й захищати національні економічні інтереси, здійснювати постійну модернізацію виробництва, ефективну інвестиційну та інноваційну політику, розвивати інтелектуальний та трудовий потенціал країни.

Економічна безпека країни може трактуватися як поєднання економічної безпеки держави та безпеки економічних суб'єктів.

Аналізуючи світовий досвід, можна зробити висновок: забезпечення економічної безпеки – це гарантія незалежності країни, умови її стабільності та ефективної життєдіяльності суспільства. Однак досягнення стану економічної безпеки неможливе без чіткого визначення та реалізації національних економічних інтересів.

Провідні вітчизняні та зарубіжні вчені розглядають економічну безпеку держави як:

- 1) певний стан чи рівень розвитку економіки;
- 2) сукупність умов або потенціалів забезпечення цільових параметрів безпеки;
- 3) процес, спрямований на запобігання загрозам і реалізацію економічних інтересів.

Захищеність самої економіки здійснюється за рахунок здебільшого економічних чинників. На нашу думку, «економічна безпека означає надійну і забезпечену всіма необхідними засобами держави захищеність національно-державних інтересів у сфері економіки від внутрішніх і зовнішніх збитків». Різні фахівці підкреслюють, що економічна безпека держави – це стан економічної системи, який характеризується стійкістю до впливу внутрішніх і

зовнішніх дій, що загрожують суспільству. Економічна безпека держави розглядається ширше, ніж тільки як інструмент економічної політики держави. Деякі фахівці вважають, що економічна безпека держави – це сукупність властивостей стану виробничої підсистеми економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи.

Отже, економічна безпека держави – це складна інтегральна категорія. Особливості її стану в транзитивній економіці виявляються у суперечностях, що діють у національній господарській системі у вигляді системної сукупності негативних чинників, вирішення яких потребує використання комплексу дій нормативно-правового, інституційного та організаційно-економічного характеру і заходів, які спрямовані на збалансоване та стабільне зростання економіки держави.

14.2. Складові елементи економічної безпеки

У методиці розрахунку рівня економічної безпеки України зазначено, що основними складовими елементами економічної безпеки держави є: макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технічна, енергетична, виробнича, демографічна, соціальна та продовольча безпека.

Макроекономічна безпека – це стан економіки, при якому досягається збалансованість макроекономічних відтворювальних пропорцій.

Фінансова безпека – це такий стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної системи та фінансових ринків, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, а також здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання.

Необхідність зміцнення системи фінансової безпеки в Україні викликана недоліками у фінансово-економічній сфері, зокрема розладом фінансів держави, місцевого самоврядування та приватних підприємницьких структур; втратою внутрішньої та зовнішньої платоспроможності, послабленням контролю у сфері розрахунків між учасниками ринку, витоком національного капіталу за кордон; втратою довіри населення до національної грошової одиниці, фінансових інституцій. Суттєвою загрозою фінансовій безпеці є виснаженість основних джерел фінансових ресурсів, зокрема прибутку суб'єктів господарювання, доходів бюджетів усіх рівнів, амортизаційних відрахувань, ресурсів цільових фондів.

У зв'язку з посиленням інтеграції економіки України у світову економічну систему питання зовнішньоекономічної безпеки стає все більш вагомим. Зовнішньоекономічна безпека – це такий стан відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, який забезпечує мінімізацію збитків держави від дій негативних зовнішніх економічних чинників і створення сприятливих умов розвитку економіки завдяки її активній участі у світовому розподілі праці.

Для забезпечення економічної безпеки необхідно визначити перелік продукції, що її повинна виробляти Україна за будь-якої кон'юнктури на світових ринках і незалежно від кон'юнктурного середовища - на внутрішньому ринку.

Рівень зовнішньоекономічної безпеки характеризується значною низкою індикаторів (показників), зокрема:

- відношенням обсягу зовнішньої торгівлі до ВВП;
- коефіцієнтом покриття імпорту експортом;
- відношенням обсягу експорту до ВВП;
- сальдо зовнішньоторговельної діяльності та ін.

Для визначення рівня забезпечення зовнішньоекономічної безпеки необхідно проводити моніторинг основних індикаторів.

У зовнішньоекономічній діяльності України необхідно враховувати надмірну залежність її від Росії, яка є основним постачальником енергоресурсів (нафта, газ, ядерне паливо). Це посилює залежність нашої держави від зовнішнього впливу. Потреба державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності зумовлюється значною часткою державного сектору в національній економіці та недосконалістю відповідних ринкових механізмів.

Інтегрування України у світову економіку можливе лише за умов кардинального поліпшення структури зовнішньоекономічної діяльності, за рахунок постачання готової продукції, використання інвестицій виробничої та науково-технічної кооперації тощо.

Інвестиційна безпека – це рівень національних та іноземних інвестицій, який здатний забезпечити довгострокову позитивну економічну динаміку, при належному рівні фінансування науково-технічної сфери, і створення інноваційної інфраструктури та адекватних інноваційних механізмів.

Розвиток науково-технічного потенціалу та реалізація його досягнень у всіх сферах життєдіяльності суспільства є об'єктивно необхідною альтернативною основою збереження та нарощування економічного потенціалу України.

Інноваційно-технологічна безпека визначається здатністю

науково-технічного потенціалу генерувати позитивні зрушення в економіці. Розвиток економіки України на сьогодні відбувається шляхом некерованого зниження науково-технічного потенціалу як наслідок різкого скорочення державних витрат на науково-дослідницькі розробки. Занепокоєння викликає стан академічної науки, яка здебільшого пов'язана з проведенням фундаментальних досліджень, які є базою для прикладних та інженерно-технічних розробок, а джерелом фінансування є бюджетні асигнування.

Для забезпечення економічної безпеки держави необхідно розробити механізм, який містив би комплекс заходів, спрямованих на те, щоб в умовах будь-яких міжнародних обставин зберігався гранично допустимий рівень розвитку вітчизняного науково-технічного та виробничого потенціалу.

Водночас важливою є також науково-технологічна безпека країни, що відображає такий стан науково-технічного та виробничого потенціалу держави, який дає змогу забезпечити належне функціонування національної економіки, підтримки конкурентоздатності вітчизняної продукції, а також гарантування державної незалежності за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів.

14.3. Загрози економічній безпеці

Економічна безпека України має як внутрішні, так і зовнішні загрози. До внутрішніх загроз економічній безпеці відносяться:

- низький технологічний рівень більшості галузей, високі витрати виробництва, низька якість продукції і, як наслідок, низька конкурентоспроможність національної економіки;
- деформована структура виробництва та відтворення виробничого потенціалу;
- неефективність державного управління соціально-економічними процесами;
- зростання масштабів тіньової економіки та високий рівень її монополізації;
- низька інвестиційна активність і вкладення капіталів у посередницьку та фінансову діяльність;
- скорочення виробничої сфери та низький платоспроможний споживчий попит населення;
- криміналізація економіки, зростання корупції та організованої злочинності, її проникнення в базові галузі української економіки внаслідок послаблення системи державного контролю.

Головними зовнішніми загрозами економічній безпеці країни є:

- імпортна залежність України від багатьох стратегічних видів

- енергоносіїв (нафта, газ, ядерне паливо);
- нераціональна структура експорту;
 - некерований вплив за кордон інтелектуальних і трудових ресурсів;
 - недостатній експортний та валютний контроль і недосконалість митної політики;
 - слабка розвиненість транспортної інфраструктури зовнішньоекономічних відносин.

Таким чином, сукупність загроз об'єктивно потребує комплексного, системного підходу до вирішення питань гарантування економічної безпеки держави.

14.4. Тіньова економіка та її чинники

Одним із чинників загрози економічній безпеці є тіньова економіка.

Тіньова економіка – це складне соціальне-економічне явище, яке охоплює неконтрольовані та нерегульовані як протиправні, так і законні, але аморальні економічні відносини між суб'єктами економічної діяльності з метою одержання надприбутку за рахунок приховування доходів і ухилення від сплати податків.

На сьогодні існує низка підходів до визначення тіньової економіки. Одним із них є правовий. До критеріїв правового підходу відносяться:

- 1) ухилення від офіційної реєстрації (від державного контролю за економічною діяльністю);
- 2) протиправний характер діяльності.

Отже, тіньова економіка – це протиправна економічна діяльність, яка суперечить чинному законодавству.

Другим підходом до визначення тіньової економіки є мотиваційний. Він відображає не наслідки, а цілі, заради яких здійснюється економічна діяльність. Її мета - одержати надприбутки. У цьому випадку людина хоче отримати прибуток за рахунок приховування доходів.

Отже, тіньова економіка – це види діяльності, що спрямовані на формування та задоволення потреб, які культивують у людини різні вади.

Для визначення тіньової економіки психологи, соціологи застосовують моральний підхід. Вчені розглядають тіньову економіку як економічну діяльність, яка порушує загальноприйняті моральні норми.

На практиці використовують також статистичний підхід, який

служує для вияву виробничих секторів тіньової економіки, оцінки масштабів і їх обліку для розроблення економічної політики держави. Однак важливою проблемою є відсутність або недосконалість інформаційної бази статистичних оцінок. Отже, це економіка, що прихована від статистичного обліку.

Плутанина в підходах до тіньової економіки призводить до суміщення двох головних підходів для її визначення.

Перший підхід. Тіньова економіка – це сукупність секторів економіки або форм господарювання, що протистоять державі та легальним сегментам ринку. Цей підхід найбільш популярний.

Відповідно до другого підходу, тіньова економіка – це сукупність економічних відносин, які притаманні усім без винятку секторам економіки.

Таким чином, сучасна економіка є складним переплетенням легальних, напівлегальних і нелегальних зв'язків.

На сьогодні можна виокремити три групи суб'єктів тіньової економіки.

До першої групи відносяться найбільш кримінальні елементи тіньової економіки, зокрема: торговці наркотиками та зброєю, бандити, грабіжники та наймані вбивці. До цієї групи також можна віднести корумпованих представників органів влади, які беруть хабарі, торгують державними посадами й інтересами. На частку діяльності цих суб'єктів припадає до 25 % всієї тіньової економіки.

До другої групи входять здебільшого господарники-тіньовики. Сюди ж можна віднести підприємців, комерсантів, банкірів, промисловців і аграріїв, дрібних і середніх бізнесменів.

Третя група – це наймані робітники як фізичної, так і розумової праці. До них належать дрібні та середні державні службовці, у яких доходи у вигляді хабарів досягають 60 %. У цієї категорії осіб нефіксована діяльність є другорядною (неформальною) зайнятістю.

Поведінка суб'єктів тіньової економіки є різною. Необхідно зазначити, що кримінальні структури, на відміну від господарників-тіньовиків, діють у сфері розподілу й перерозподілу доходів. При цьому використовуються шантаж, вимагання, погрози, замовні вбивства, а також забезпечення дрібним і середнім підприємцям за певну плату так званого «даху». Поведінка кримінальних груп тіньовиків зумовлена неупорядкованістю умов господарювання. Що більша плутанина в економіці, то слабша влада, то краще для них. Такі умови дозволяють кримінальним елементам взяти під свій контроль до 90 % підприємств і організацій, які стали базою для одержання ними кримінальних доходів.

Господарники-тіньовики зацікавлені в послабленні впливу кримінальних елементів, оскільки плата за «дах» приводить до подорожчання товарів і послуг приблизно на 30 %, що суттєво знижує їх доходи. На господарників-тіньовиків чиниться тиск із обох боків. З одного боку, на їхні доходи зазіхають кримінальні структури, а з іншого - вони перебувають під наглядом правових органів, які покликані припиняти різного роду порушення. Господарники-тіньовики зацікавлені в легалізації своїх доходів шляхом змінення чинних правових норм і законів.

Відмивання «брудних» грошей і легалізація діяльності господарників-тіньовиків – це процеси, що перехрещуються, але не є тотожними. Перший процес межує зі злочинністю, а другий – переборюється шляхом змінення певних норм господарювання.

Масштаби й динаміка тіньової економіки визначаються такими чинниками:

- загальним станом економіки;
- рівнем життя населення;
- обмеженням, яке спричинене діями держави.

До найважливіших чинників, які впливають на розширення тіньової економіки, відносяться:

- податковий тягар;
- зменшення одержуваного доходу;
- збільшення масштабів безробіття;
- обмеження державою підприємницької діяльності;
- невпорядкованість в економіці;
- відсутність чіткої законодавчої бази.

Перуанський економіст Ернандо де Сото розкрив суть і природу виникнення нелегальної економіки та сформулював її принципові положення.

1. Нелегальна економіка – це стихійна реакція народу на неспроможність влади задовольняти основні потреби зубожілих мас.

2. «Чорний» ринок – це реакція мас на систему, яка постійно ставить їх у становище жертв правового й економічного апартеїду. У таких умовах маси перестають дотримуватися законів, виходять на вулиці та намагаються продати все, що можна, створюючи власні магазини.

3. Люди, що залучені в тіньову діяльність, порушують закон, але живуть більш благополучно, порівняно з тими, які поважають закон. Незаконна діяльність процвітає у тому випадку, якщо правові обмеження перевищують соціально прийнятний рівень і керівництво держави не має достатньої сили щодо примушування.

4. Особи, які діють нелегальним чином, не є сектором суспільства. Люди прагнуть потрапити в тіньову економіку у тому випадку, коли витрати при дотриманні закону перевищують вигоди, що будуть одержані при його порушеннях.

5. Тіньова економіка є притулком для тих господарників-тіньовиків, у яких під час ведення підприємницької діяльності витрати при дотриманні існуючих законів перевищують вигоди від діяльності в тіньовій сфері.

За даними експертів, частка нелегального сектору в Україні досягає 50 %, а в країнах Євросоюзу вона оцінюється в межах від 5 до 10 %.

14.5. Нелегальний відплив капіталу

Однією з важливих проблем в умовах фінансової глобалізації є «втеча» капіталу: це капітал, який вивозиться до іншої країни з порушенням національного валютного законодавства.

Для України ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки вся додана вартість і навіть частина необхідного продукту значно зменшилася внаслідок «втечі» капіталу. При цьому відбувається значне зменшення фінансово-інвестиційного потенціалу країни, що призводить до погіршення обслуговування зовнішнього боргу та зменшення економічного зростання.

Нелегальний відплив капіталу пов'язаний із ухиленням від сплати податків і «відмиванням» грошей, яке здійснюється у різних формах:

- заниженні цін при експорті та завищенні при імпорті;
- необґрунтованих авансових перерахуваннях за рахунок фіктивних контрактів;
- внесенні страхового депозиту в іноземний банк із формальним наміром одержати кредит із наступною відмовою від нього;
- виплаті штрафів за укладеними, але не виконаними контрактами;
- наданні відстрочки для оплати експортної продукції.

Причинами «втечі» капіталу з України є :

- низький соціально-економічний рівень життя населення;
- вузька база для нагромадження та інвестування;
- високі темпи інфляції;
- нереальний обмінний курс національної валюти;
- несприятливий інвестиційний клімат;
- непередбачуваність законодавства тощо.

Серед різноманітних схем і каналів тіньового відпливу капіталу за межі України РНБО визначає такі:

- операції у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- інвестиційні операції;
- операції з цінними паперами;
- операції з фіктивного страхування та перестраховування.

Найбільшого поширення набула практика виведення капіталів із використанням зовнішньоекономічних операцій. Значні обсяги капіталів виводяться за кордон шляхом використання схем повернення псевдоінвестицій або сплати нерезидентами дивідендів, які перевищують реально вкладений іноземний капітал.

Збільшується тенденція до відпливу капіталу за допомогою операцій із цінними паперами, особливо шляхом зворотного викупу вітчизняних цінних паперів.

Фіктивні операції у сфері страхування та перестраховування використовуються як механізм мінімізації податкових зобов'язань підприємствами реального сектору економіки та легалізації доходів, які одержані злочинним шляхом.

Тіньова економіка охоплює дозволена і недозволена законом економічну діяльність. В Україні тіньова економіка представлена не забороненою законом економічною діяльністю, яка не показана за обсягами виробленої продукції, оскільки ухиляється від сплати податків, соціальних виплат, а також від виконання адміністративних обов'язків. Тіньовий дохід не потрапляє до офіційної звітності, однак після легалізації повертається в легальну економіку у вигляді «іноземної інвестиції», джерелом якої є національні фінансові ресурси.

Проблема розміщення капіталу розв'язується за допомогою офшорних зон, які дають можливість збільшувати доходи за рахунок мінімальних ставок податку. Офшорні зони – це країни з низькою або нульовою ставкою податку на всі або окремі категорії доходів із певним рівнем банківської та комерційної таємниці. Більшість офшорних зон мають відносно прості вимоги щодо ліцензування та регулювання фінансових компаній і фірм.

У багатьох офшорних зонах податки стягують, але їх розмір дуже малий, а прибутковий податок не стягують взагалі. Якщо й стягують, то розмір його набагато нижчий, ніж у власній країні нерезидента.

Особливістю офшорних юрисдикцій є наявність надзвичайно жорстких правил захисту банківської та комерційної таємниці. Є дві категорії офшорних юрисдикцій: країни, які відмовляють у послабленні своєї таємниці, незважаючи на використання їх у кримінальних цілях, і країни, які дозволяють законні розслідування.

Офшорні юрисдикції мають систему подвійного валютного

контролю. В її основі є різниця між резидентами та нерезидентами, а також між національною та іноземною валютою. Існує загальне правило: резиденти підлягають державному валютному контролю, а нерезиденти – ні. Використання офшорних юридичних осіб дає можливість розміщувати капітал у твердій валюті в надійному банку та в стабільній країні. Крім того, офшорні зони забезпечують спрощений порядок реєстрації офшорних фірм і спрощену систему фінансової звітності. Усе це є підставою для використання офшорних із метою приховування доходів і ухиляння від сплати податків у власній країні, а також відмивання «брудних коштів».

Негативними наслідками «втечі» капіталу з України є:

- дефіцит ресурсів для фінансування різних національних програм і проектів розвитку;
- скорочення фінансового та інвестиційного потенціалу України;
- постійне використання урядом зовнішніх кредитів, які стимулюють «втечу» капіталу.

З метою покриття зовнішнього боргу уряд перекладає відповідальність на державний бюджет і перед ним виникає проблема або підвищувати податки, або скорочувати видатки за рахунок закриття соціальних програм. Якщо для покриття дефіциту держбюджету уряд збільшує обсяг грошової маси в обігу, то виникає ефект інфляційного податку, що призводить до «втечі» капіталу та «доларизації» економіки. Внаслідок чого збільшується дефіцит державного бюджету, а отже, виникає інфляція.

До негативних наслідків «втечі» капіталу з України належить формування маси гарячих грошей, які швидко переміщуються з однієї валюти в іншу та спекулятивно впливають на українські цінні папери і створюють загрозу вибухової девальвації гривні. Також Україна перетворюється на кредитора зарубіжних економік. Крім цих наслідків, спостерігається зміна розподілу доходів у суспільстві. Підприємець, який переправляє капітал за кордон, по суті одержує державну субсидію, що дорівнює переоцінці обмінного курсу національної валюти. У ході погашення національного боргу ця проблема розв'язується за рахунок бюджету, тобто за рахунок тих, хто користується національною валютою, а саме - найбідніших верств населення. Важливим негативним наслідком «втечі» капіталу з України є збільшення масштабів тіньової економіки в країні, внаслідок чого втрачається зв'язок між національною валютою та динамікою національного доходу.

14.6. Гарантування економічної безпеки

В умовах слабкості розвитку ринкового інституційного середовища трансформаційних економік захист національної економіки визначається можливістю швидкого адаптування до різких змін на світовому ринку. Держава в таких умовах не може самостійно обирати форми і методи реалізації національних інтересів, оскільки процес глобалізації формують перешкоди на їхньому шляху. Тому визначальною рисою сучасності є уніфікація економічної політики, що сприяє створенню та поширенню міжнародних «правил гри» щодо економічного регулювання національних економік.

Формування системи гарантування національної економічної безпеки повинно здійснюватися шляхом розроблення необхідних правових норм, створення відповідних органів державної влади й управління, а також налагодження механізмів контролю за їх діяльністю. Система гарантування економічної безпеки має відповідати трьом основним вимогам:

- функціонувати в межах, визначених законом;
- гарантувати надійний захист національної економіки;
- прогнозувати і своєчасно усувати загрози економічній безпеці.

Основними функціями системи гарантування економічної безпеки є:

- створення організаційно-правових засад для побудови, розвитку та функціонування системи;
- формування організаційної структури, її складових і розподіл їх функцій; кадрове, фінансове, матеріальне, технічне, інформаційне забезпечення як системи загалом, так і окремих її складових;
- усунення впливу загроз і дестабілізуючих чинників на національні інтереси, а також ліквідація наслідків впливу дестабілізуючих чинників;
- визначення сукупності основних критеріїв безпечного стану економіки та граничних значень індикаторів економічної безпеки;
- участь у міжнародних системах економічної безпеки.

Для своєчасного запобігання появі загроз реалізації національних економічних інтересів України необхідно періодично проводити оцінювання стану її економічної безпеки та ефективності заходів, які застосовуються для її гарантування. Стан економічної безпеки можна визначити за допомогою низки критеріїв, а саме:

- ресурсного потенціалу та можливостей його розвитку;
- рівня ефективності використання ресурсів, капіталу, праці та його відповідності рівню найбільш розвинутих країн;
- конкурентоспроможності національної економіки;

- цілісності території й економічного простору;
- суверенітету, незалежності та можливостей протистояти зовнішнім загрозам;
- соціальної стабільності, а також умов запобігання соціальним конфліктам і їх розв'язання.

Для економічної безпеки важливе значення мають не самі показники, а їх порогові значення, тобто граничні величини, недотримання їх значень приводить до формування негативних, руйнівних тенденцій в економічній безпеці. Показники (індикатори), за допомогою яких визначають порогові значення, виступають системою показників економічної безпеки. Отже, розроблення системи таких індикаторів є одним із найважливіших інструментів економічної політики.

Поняття «безпека» не може існувати без поняття «небезпека». Воно існує лише з появою загроз. Як відомо, поняття «ризик» і «небезпека» протилежні: небезпеку створюють зовнішні умови, які для господарюючого суб'єкта неминучі, оскільки мають об'єктивний характер, а ризик – це ймовірність генези негативних і небажаних наслідків функціонування самого суб'єкта, тобто він створюється нашими діями, бажаннями, тому що він суб'єктивний. Загроза – конкретна й безпосередня форма небезпеки або комплекс передумов і чинників, які створюють небезпеку інтересам суспільства, держави, індивіда, а також національним цінностям.

В інтерпретації безпеки втілено вияв психологічного редукаціонізму. На це недвозначно вказує емоційна насиченість таких термінів, як «загроза», «небезпека». Безпека переживається як емоційний стан, при якому індивіди й суспільство не мають почуття небезпеки, відсутня загроза їх психологічно пережитому стану. При цьому загроза є лише формою вираження агресивних намірів. Отже, в основі теорії безпеки закладена методологія психологізму, яка орієнтована на дослідження не умов і механізмів реалізації безпеки, а лише на виявлення її ментально-почуттєвих підстав.

Існує підхід до безпеки з позиції загроз, який передбачає виявлення потенційних супротивників і оцінку їх міцності. Визначені слабкою стороною підходу з позиції загроз, є труднощі встановлення критеріїв «справжньої» загрози. Більшість учених звертають увагу на неоднозначність і суперечливість проведених оцінок різних експертів, що виявляють загрози національним інтересам. До того ж плануванню політики забезпечення національної безпеки на основі загроз властива «реактивність», що створює труднощі для адаптації до несподіваних змін у ситуації. Виявлені недоліки цього підходу

спираються на кількісні дані, які одержані математичними методами, за допомогою яких розробляється математична модель системи забезпечення безпеки. Однак основною проблемою при розробці моделі є її спрощеність, і тоді аналіз загроз часто обмежується спрощеними кількісними порівняннями. Як відомо, небезпеку й ризик взагалі не можна визначити кількісно, оскільки невідомими залишаються якісні аспекти безпеки.

При вивченні проблеми безпеки є напрям, який надає цьому терміну соціологічного осмислення. Особливості цього підходу полягають у трактуванні безпеки як сукупності чинників, які забезпечують сприятливі умови для розвитку, життєздатності держави, досягнення національної мети, розвитку й збереження фундаментальних цінностей і традицій, нормальних відносин особистості й держави, здатності переборювати будь-які зовнішні загрози. У дослідженнях безпека пов'язується із гарантуванням захищеності людини, її інтересів і цінностей, а також робиться акцент на суб'єктивному характері феномена безпеки.

Базовим поняттям у системі різних видів безпеки є поняття «національна безпека», яку можна розглядати як універсальну цінність, однаково актуальну й необхідну для громадянина, соціальної групи, маленької й великої націй, що складають державу. Національна безпека – це система заходів, спрямована на запобігання й ліквідацію загроз для нормального, стійкого розвитку особистості, суспільства, економіки й держави. Говорячи про національну безпеку, необхідно торкнутися національної безпеки України, з огляду на соціальний, економічний, організаційний і науково-технічний фон ситуації, на якому розвивається сучасне суспільство. Досягнення національної безпеки можливо тільки на основі стійкого розвитку економіки, тому ключовим аспектом національної безпеки є економічна.

Однак економічна безпека є не тільки важливим елементом національної, але також важливою умовою й для соціальної безпеки, тому що рівень розвитку економічної безпеки багато в чому визначає рівень останньої, що знаходить своє втілення в розвитку особистості, соціальних інститутів і суспільства загалом. Із цього випливають усі підстави міркувати не про економічну безпеку, а про більш широку соціально-економічну безпеку як окремого індивіда, так і населення того або іншого регіону або суспільства. Нормативно-правовим документом є Концепція (основи державної політики) національної безпеки. Її метою є захист національних інтересів, під якими розуміється сукупність збалансованих пріоритетів особистості, суспільства й держави в економічній, внутрішньополітичній, соціальній,

міжнародній, інформаційній, військовій, прикордонній та іншій сферах. У Концепції виокремлені й небезпеки в розвитку сучасного українського суспільства. До них відносяться:

– загрози безпеки в соціальній сфері, що проявляється в розширенні суспільства на вузьке коло багатих і велику масу бідних, малозабезпечених громадян; у зростанні безробіття, знедолених; у стихійному зникненні середнього класу, що є основним джерелом платоспроможного попиту й споживання; у трансформації ціннісних орієнтацій населення країни, особливо молоді; у зниженні інтелектуального й виробничого потенціалу країни; у посиленні кримінальних структур;

– загрози фізичному здоров'ю нації, які втілюються в кризовому стані систем охорони здоров'я, освіти й соціального захисту населення; у скороченні народжуваності й середньої тривалості життя, у деформації демографічного й соціального складу суспільства;

– загрози економічному розвитку країни, що полягають у таких явищах, як перетворення України в сировинний придаток Заходу, орієнтація на розвиток добувних галузей; підвищення витрат енергоносіїв; спрямування економіки на масове ресурсомістке виробництво, водночас як у розвинених країнах іде розвиток ресурсозберігального й наукомісткого виробництва.

Необхідна розробка системи кількісних і якісних показників і їх граничних значень, які фіксують стан економіки, а вихід за їх межі викликає загрозу економічної безпеки не тільки для кожного її регіону, але й для країни загалом.

Аналіз законодавчої системи забезпечення соціальної й економічної безпеки показує, що вона не зовсім відображає сформовану нині ситуацію в Україні й світі. На це звертають увагу як вітчизняні, так і закордонні вчені, які наголошують, що в концептуальній основі Концепції зазначені інтереси особистості, суспільства й держави, але в цей час світ змінився, змінилися перспективи розвитку. У зв'язку із тим необхідна розробка кардинально нових концептуальних основ безпеки, де були б описані категорії «ціль» і «середовище безпеки». При розробці нових концептуальних основ важливо враховувати зміну характеру підходів до забезпечення соціальної безпеки з урахуванням усіх чинників, що виникли.

Таким чином, вирішення такої гострої ситуації, що склалася в нашому суспільстві щодо забезпечення соціально-економічної безпеки нашої держави, вимагає творчого переосмислення можливостей із гарантуванням усіх видів безпеки українського суспільства.

Висновки

Економічна безпека ґрунтується на трьох важливих засадах: економічній незалежності, стійкості і стабільності та здатності до саморозвитку і прогресу. Економічна незалежність – це здійснення державного контролю над національними ресурсами, використання національних конкурентних переваг для забезпечення рівноправної участі держави у міжнародній торгівлі та коопераційних зв'язках. Стійкість і стабільність національної економіки – це міцність і надійність усіх елементів економічної системи, захист усіх форм власності, створення гарантій для ефективної підприємницької діяльності та стримування дестабілізуючих чинників.

Для забезпечення економічної безпеки держави необхідно розробити механізм, який містив би комплекс заходів, спрямованих на те, щоб в умовах будь-яких міжнародних обставин зберігався гранично допустимий рівень розвитку вітчизняного науково-технічного та виробничого потенціалу.

Економічна безпека України має як внутрішні, так і зовнішні загрози. Сукупність загроз об'єктивно потребує комплексного, системного підходу до вирішення питань забезпечення економічної безпеки держави.

Тіньова економіка – це складне соціально-економічне явище, яке охоплює неконтрольовані та нерегульовані як протиправні, так і законні, але аморальні економічні відносини між суб'єктами економічної діяльності з метою одержання надприбутку за рахунок приховування доходів і ухилення від сплати податків.

Найбільшого поширення набула практика виведення капіталів із використанням зовнішньоекономічних операцій. Значні обсяги капіталів виводяться за кордон шляхом використання схем повернення псевдоінвестицій або сплати нерезидентами дивідендів, які перевищують реально вкладений іноземний капітал.

Формування системи гарантування національної економічної безпеки повинно здійснюватися шляхом розроблення необхідних правових норм, створення відповідних органів державної влади й управління, а також налагодження механізмів контролю за їх діяльністю. Система гарантування економічної безпеки має відповідати трьом основним вимогам: функціонувати в межах, визначених законом. гарантувати надійний захист національної економіки та прогнозувати і своєчасно відвертати загрози економічній безпеці.

Навчальний тренінг

Запитання та завдання для самоконтролю

1. На яких засадах ґрунтується економічна безпека та її характеристика?
2. Дайте визначення поняття «економічна безпека держави».
3. Перелічіть основні складові елементи економічної безпеки держави та дайте їх характеристику.
4. Охарактеризуйте інноваційно-технологічну безпеку.
5. Які загрози має економічна безпека України, охарактеризуйте їх?
6. Дайте визначення поняття «тіньова економіка» та які підходи для її визначення?
7. Які є групи суб'єктів тіньової економіки? Охарактеризуйте їх.
8. Розкрийте суть і природу нелегальної економіки та сформулюйте її принципові положення.
9. Охарактеризуйте нелегальний вплив капіталу з країни та його форми і причини.
10. Дайте характеристику офшорних зон.
11. Яким вимогам повинна відповідати система гарантування економічної безпеки?
12. Укажіть основні функції системи гарантування економічної безпеки.
13. Які є критерії для визначення стану економічної безпеки?
14. Які небезпеки характерні для розвитку українського суспільства?

Теми рефератів

1. Теоретичні та практичні аспекти економічної безпеки.
2. Складові елементи економічної безпеки.
3. Загрози економічній безпеці.
4. Тіньова економіка та її чинники.
5. Нелегальний вплив капіталу.
6. Гарантування економічної безпеки.

Задача

Ви комерційний директор фірми «Зоряне сяйво». Основною продукцією є алюмінієві каркаси вартістю 400 грн/шт.

Характеристика витрат, які пов'язані з виробництвом каркасів, наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика витрат на виробництво алюмінієвих каркасів

	Назва витрат	грн/шт.
1.	Виробничі витрати	150
2.	Умовно-змінні витрати на збут	20
3.	Середні постійні витрати (віднесені на собівартість продукції пропорційно трудовитратам)	10

На сьогодні фірма випускає 1200 каркасів. Ринок насичений конкурентами, що вимагає постійного пошуку нових ринків збуту. Проведене маркетингове дослідження дозволило виявити потенційних покупців продукції в Чехії. На початку року від них надійшло 2 пропозиції:

- 1) на купівлю 1200 каркасів;
- 2) на купівлю 5300 каркасів.

В умовах ринку обидві пропозиції повинні бути прораховані, і приймати їх можна лише за умови, якщо вони дають можливість збільшити розмір прибутку або при незмінному розмірі прибутку не вимагають додаткових витрат.

Іноземні партнери за першою пропозицією погодились на укладення контракту на умовах EXW (франко-завод), а за цією умовою поставки всі витрати щодо завантаження і транспортування товару, його очистки від мита та страхування від ризику під час перевезення до місця призначення несе покупець. Ціна, що пропонується при закупці каркасів, становить 170 грн/шт. За другою пропозицією іноземні замовники вимагають підвищення міцності каркасів, що можна забезпечити, лише застосовуючи інші, значно дорожчі комп-лектуючі. Якщо фірма прийме другу пропозицію, то постійні витрати збільшаться на 12 тис. грн і фірма буде змушена відмовитись від виготовлення 2000 шт. каркасів.

Завдання:

1. Визначте, чи доцільно фірмі «Зоряне сяйво» приймати пропозицію іноземних споживачів щодо купівлі 1000 каркасів.

2. Визначте, чи доцільно буде прийняти пропозицію, що отримало об'єднання щодо закупки 5300 каркасів. У випадку, якщо об'єднання погодиться прийняти цю пропозицію, розрахуйте мінімально прийнятну ціну, з якою могло б погодитись керівництво фірми «Зоряне сяйво», тобто ціну, яка б забезпечувала попередню суму прибутку.

РОЗДІЛ 15. ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ЦІЛІ ТА ПРІОРИТЕТИ

У сучасних економічних умовах роль і функції держави в межах реалізації промислової політики є важливими науковими завданнями. Реформування реального сектору неможливе без проведення виваженої державної промислової політики. Її значущість для країни очевидна: результати «радикальної економічної реформи» зробили цілком реальною загрозу необоротної дезіндустріалізації України. Правильне визначення місця і ролі державної промислової політики на сучасному етапі є однією з важливих умов прискорення економічного зростання і підвищення соціального добробуту українського народу. При цьому роль самої держави в процесі реформування промислових підприємств зводиться до здійснення комплексу заходів, здатних прискорити адаптацію виробництва до ринкового середовища.

15.1. Сутність, цілі та процес формування промислової політики України

Проблема проведення певної промислової політики в тій чи іншій країні, безумовно, є складовою більш широкої проблеми – загальної економічної політики держави. Питання про економічну політику досить глибоко аналізується в економічній науці, оскільки її проведення впливає на життя і добробут усіх громадян, виходить за національні межі, охоплює взаємозв'язок з економіками інших країн. Спеціальна галузь економічної теорії – нормативна теорія економічної політики – вивчає питання про те, яким чином слід діяти політикам. Інший розділ економічної теорії – позитивна теорія економічної політики – вивчає, як урядові органи діють на практиці. Теоретики цього напрямку аналізують практику розробки й реалізації економічної політики в окремих країнах, проводять порівняльний аналіз, узагальнюють висновки.

Водночас нечітким є визначення самого поняття промислової політики як політекономічної та управлінської категорії. Загалом можна окреслити три основні методологічні позиції щодо визначення цієї категорії. У межах першого підходу промислова політика, як і політика взагалі, розглядається як механізм ранжування певних цінностей у суспільстві. Промислова політика в цьому розумінні визначається як наслідки і результати певних урядових рішень, тобто в такому розумінні її можна визначити як певний механізм ухвалення урядових рішень.

Інший підхід відображає тлумачення категорії промислової політики в широкому розумінні. У цьому визначенні її трактовано як загальну структуру реалізації певних авторитарних правил. Третій

підхід абсолютизує той факт, що політичні дії є свідомо зорієнтованими та цілеспрямованими. У такому контексті політика розглядається як певні дії, спрямовані на досягнення певної мети. Також наявні синтетичні визначення, як, наприклад, політика – це пропонування особою, групою або урядом напрям дій у межах середовища, що передбачає перешкоди та можливості, які конкретна політика має використати або подолати в намаганні досягти мети, або виконати завдання чи намір. Для концепції політики суттєвим є наявність мети, завдання чи наміру.

Таким чином, загальновизнаним є те, що держава має проводити промислову політику і визначати її цілі та методи. Вона може проголосити стратегічні пріоритети промислової політики, обрані з огляду на соціально-економічні цілі суспільства за певними критеріями (збереження економічної незалежності, швидке одержання валютних коштів, реалізація наявних технологічних, працересурсних або природоресурсних переваг, контроль за сегментом зовнішнього ринку тощо), групи суб'єктів економічної системи, розвиток яких є важливим з точки зору існування або якісного перетворення національної економіки, як це розуміється на сьогодні. У галузях, визнаних пріоритетними, очікується створення привабливого інвестиційного, кредитного, податкового та іншого клімату. Інститути ринку уможливають координацію з узгодження цілей різного рівня та забезпечують зв'язки в економічній системі.

Досвід реформування промислової політики останніх років свідчить, що ринкові реформи, не підкріплені активною промисловою політикою, можуть призвести не лише до втрати країною її технологічних позицій на світовому ринку, що особливо важливо у наш час, а й до розвитку таких тенденцій, як значний спад виробництва та низка негативних соціальних наслідків. Як зазначається у «Стратегії економічного і соціального розвитку України» (2004-2015 роки), «в кінцевому підсумку економічна динаміка не набула сучасної постіндустріальної спрямованості, що мала стати стрижнем трансформаційного процесу. Україна фактично почала рухатися у зворотному напрямі – демонтажу відповідного потенціалу розвитку, до запровадження стандартів країн, що нині спеціалізуються на обслуговуванні потреб постіндустріального світу». Це підтверджує необхідність пріоритетності промислової політики в економічних реформах, адже метою структурного реформування економіки України є наближення неефективної структури промислового виробництва до певного оптимуму, характерного для постіндустріального суспільства, в умовах соціально орієнтованої ринкової економічної моделі.

Процес становлення промислової політики в Україні пройшов кілька етапів. На першому етапі (1991–1994 рр.) реформування економічної системи її лібералізація не дозволила усвідомити проблеми, що виникали у сфері виробництва. Переважання ідеології децентралізації, заперечення необхідності державного регулювання розвитку виробництва мало наслідком обмеження впливу держави на реальний сектор, при тому без створення системи ринкового управління окремими галузями та підприємствами. По суті катастрофічне падіння обсягів промислового виробництва сприймалося як плата за реформи, як неминучі втрати при переході до нової економічної системи; його намагалися компенсувати постійними змінами в структурі управління галузями. Загроза подальшого поглиблення та прискорення спаду виробництва вимагала заходів загальної підтримки підприємств шляхом взаємозаліків заборгованості та пільгового кредитування, що сприяло розвиткові інфляційних процесів.

На другому етапі (1994–1997 рр.) у макроекономічному аспекті проводилися заходи фінансової стабілізації, які розглядалися як необхідна й достатня умова для економічного зростання, поліпшення інвестиційного клімату, підвищення інвестиційної активності суб'єктів. Державне регулювання реального сектору зводилося здебільшого до оперативного реагування на проблеми, що виникали. Склалися різного роду програми розвитку окремих галузей, була навіть прийнята концепція промислової політики й розроблена концепція регіональної політики, де також значна увага зверталася на проблеми промислового розвитку в територіальному аспекті, однак ці документи не стали поштовхом до системного впливу на виробництво.

Третій етап становлення державної промислової політики починається в 1997 році. Нині спостерігається усвідомлення органами державної влади необхідності й важливості відродження матеріального виробництва як основи функціонування економічної системи, порушується питання про подолання диспропорцій між фінансовим і реальним секторами економічної системи, що склалися у попередні роки, проводяться економічні експерименти, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємств і управління ними.

Таким чином, очевидно, що державна влада в Україні визнає необхідність проведення промислової політики, періодично приймаються офіційні документи й декларуються ті чи інші заходи в межах промислової політики, однак відчутних наслідків від її проведення поки що немає. Очевидно, що існує низка обмежень, які

ускладнюють реалізацію промислової політики: правові, інституціональні, соціальні. Детальніше сформулюємо обмеження економічного плану й проаналізуємо способи їх усунення.

Одне з них пов'язане із самими підходами до промислової політики, з розумінням її сутності. Практика й документи свідчать про те, що промислову політику уряд пов'язує з визначенням цілей та напрямків структурної перебудови промисловості, підвищенням ефективності галузей і підприємств, формуванням такої нормативно-правової бази господарювання, яка б забезпечувала підвищення конкурентоспроможності товарів. Таким чином, сфера дії промислової політики трактується звужено. Сучасний підхід до визначення суті останньої має базуватися на врахуванні наявних у світовій і вітчизняній економічній практиці тенденцій та процесів. Обмеження впливу промислової політики лише промисловістю не відповідає сучасним світовим економічним реаліям переходу від домінування традиційних галузей до зростання ролі та значення нових сфер і галузей - сфери послуг, зв'язку, інформатики, транспорту, інфраструктури.

Наступне обмеження стосується визначення пріоритетів промислової політики. Пріоритети, що висувуються, стосуються переважно тих секторів, які мають умови для конкуренції на світовому ринку. До цього переліку, зокрема, потрапляють у машинобудуванні - виробництво авіа- та космічної техніки, енергетичне й сільськогосподарське машинобудування, автомобілебудування; у металургії - виготовлення тонкого автомобільного листа, спеціальних труб, канатів, арматури; у хімічній промисловості – виробництво мінеральних добрив, товарів побутової хімії, автомобільних шин; у деревообробній – виробництво фанери, картону, спеціального паперу, меблів; у легкій промисловості – переробка льону, шкірсиrovини, швейне та трикотажне виробництво.

Важливою функцією державної промислової політики повинен бути вибір пріоритетів у розвитку промисловості, розробка системи протекціоністських заходів, створення режиму, що найбільше сприяє найважливішим та перспективним підприємствам. Значну роль державна промислова політика повинна відігравати у розробці та проведенні високоефективної сучасної науково-технічної і особливо науково-технологічної політики, у розробці та реалізації великомасштабних загальнонаціональних програм. Головною умовою для цього виступають інноваційна стратегія і тактика на макро- та мікроекономічних рівнях. Нарешті, особливий аспект державної промислової політики - забезпечення національної економічної безпеки: створення стійкої, стабільної та гарантованої системи ресурсо- та

енергозбереження, підтримання оптимального рівня військово-промислового виробництва і на цій основі - оборони країни, як це визначено у Законі України «Про основи національної безпеки України».

Державна промислова політика – це важлива складова економічної політики держави, яка спрямовує діяльність держави на прискорення економічного прогресу країни, на стимулювання роботи промислових підприємств усіх форм власності у напрямі досягнення національною економікою поставлених завдань. Державна промислова політика покликана сприяти ефективному вирішенню гострих соціальних проблем суспільства.

Промислова політика – це також комплекс цілеспрямованих економічних, політичних та організаційних заходів на різних рівнях національної економічної системи, скерованих на компенсацію недоліків ринкового механізму для певних випадків розподілу ресурсів (інфраструктура, екологічні впливи, міжгалузевий перерозподіл ресурсів тощо); удосконалювання галузевої структури, розміщення виробництва, регулювання і стимулювання інвестиційної та виробничої діяльності, формування промислових труп, заохочення дрібного і середнього бізнесу; підтримання оптимального режиму конкуренції у галузях (квотування виробництва, антимонопольна політика, стимулювання конкуренції).

Щодо суті промислової політики, то в цьому питанні відсутня одностайність, зустрічаються нарікання на труднощі однозначного трактування, зумовлені переважно різним розумінням її цілей та об'єктів впливу, а також специфікою інструментарію, що застосовується в її межах на різних етапах. Загально визнано, що промислова політика виступає складовою економічної, будь-яка економічна політика завжди є водночас промисловою політикою і пов'язана з тим її напрямком, який спрямований на створення умов для виробничої діяльності. Відмінності у підходах учених проявляються у визначенні сфери промислової політики та її співвідношення з іншими складовими економічної політики держави. Наприклад, промислова політика визначається як державна політика, яка впливає на окремі напрямки економічної діяльності в країні, зазначається, що ця політика застосовує податкові правила та державні кошти, стимулювання процесів злиття з метою досягнення економії на масштабах виробництва, втручання на фінансових ринках з тим, щоб спрямувати кошти в сектори, що підтримуються .

Деякі економісти практично ототожнюють структурну і промислову політику, інші стверджують, що остання концентрується здебільшого на стимулюванні й заохоченні технічного прогресу, тобто

полягає в прямій чи непрямій підтримці інновацій. Іноді при визначенні поняття «промислова політика» підкреслюють засоби, які вона застосовує, та сферу їх використання. Трапляються також твердження про те, що промислова політика полягає в розподілі ресурсів між галузями або в організації промисловості, тобто формуванні структури підприємств (наприклад, переважання великих або малих підприємств), а також, що промислова політика визначає діяльність держави, спрямовану на задоволення потреб населення і промисловості, на зростання обсягів виробництва й підвищення конкурентоспроможності промисловості загалом та окремих її галузей. Вважаємо, що такі підходи не виправдано звужують сферу дії промислової політики.

Зокрема, зупинимося на проблемі ототожнення структурної і промислової політики як на такій, що з одного боку досить часто зустрічається, а з іншого – торкається найважливішої складової економічного реформування: зміни структури економіки. Загальновідомо, що структурні зміни - одна з найважливіших складових реформ. Структурні зрушення характеризуються зміною частки різних галузей, регіонів, підприємств різного масштабу у внутрішньому продукті, обороті капіталу, загальній чисельності зайнятих у суспільному виробництві і виражаються в тому, що змінюється кількість, асортимент, якість виготовлених благ та послуг: деяких благ виробляють менше або їхнє виробництво припиняється зовсім, у той час, як обсяг виробництва інших зростає. Одночасно відбувається зміна основних виробничих технологій і формуються характерні для ринкової економіки господарські зв'язки. Структурні перетворення можна визначити як встановлення нових співвідношень між окремими секторами суспільного виробництва.

Державна промислова політика є складовою загальнодержавної політики реформ. Вона спрямована на досягнення якісно нового рівня розвитку промисловості і забезпечення на цій основі: значного економічного посилення потенціалу держави, задоволення потреб населення, розвитку внутрішнього ринку та збільшення експорту, зростання обсягів виробництва і підвищення конкурентоспроможності продукції.

На наш погляд, процес державного регулювання промислової політики базується на двох взаємопов'язаних сторонах: методологічній і функціонально-цільовій. Методологічний підхід полягає в тому, що для державного регулювання промислової політики повинен використовуватися програмно-цільовий підхід, як і в регулюванні державної економічної політики загалом. При цьому необхідне

використання організаційно-функціональних інструментів його реалізації у вигляді певної системи планування, розвитку промисловості України. Цільова складова у державному регулюванні промислової політики відображає результат регулювання: створення гармонійного реального сектору в економіці, який оптимально поєднує різні за своїм призначенням структури, що забезпечують реалізацію економічних завдань країни.

Якщо розглядати процес формування промислової політики, то він охоплює три основні підгрупи (підсистеми):

- аналіз цілей національної економіки стосовно можливостей їх реалізації та ресурсного забезпечення в межах реального сектору економіки;
- визначення стратегії та її механізмів, що потрібно забезпечити для реалізації визначених цілей промислової політики;
- розробка заходів системно збалансованої промислової політики, яка необхідна для реалізації цієї стратегії, а також визначення базових орієнтирів для ефективного управління ресурсами в реальних умовах.

Цілі промислової політики можуть розглядатися з погляду різних суб'єктів. Так держава визначає цілі, проголошуючи так звані пріоритети промислової політики, до цього списку потрапляють галузі, підприємства чи виокремлені за певним критерієм (приміром, за критерієм «інноваційність», «швидкість обороту капіталу» чи «виробництво високотехнологічних товарів» тощо) групи суб'єктів економічної системи, розвиток яких є нагально необхідним, життєво важливим з точки зору існування чи якісного перетворення економічної системи в країні. Що стосується підприємств, безпосередніх виробників, то їхні цілі можна визначити як комплекс очікуваних результатів і наслідків від застосування тих чи інших заходів. Це може бути, наприклад, оновлення виробничих потужностей підприємства, впровадження нової технології, вихід на ринки і т. п. Інститути ринку при цьому виступають як суб'єкти, що створюють умови для координації, узгодження цілей різного рівня та забезпечують зв'язки в економічній системі.

Отже, основними принципами промислової політики є забезпечення національних інтересів у прийнятті рішень; соціальна, екологічна спрямованість реформування промисловості; реалізація інноваційного типу розвитку; поєднання державного регулювання промисловості з ринковими механізмами саморегуляції; програмно-цільовий підхід до розв'язання завдань промислової політики; поглиблення процесів інтеграції у світову економіку, насамперед, євроінтеграції.

15.2. Удосконалення системи управління промисловою політикою України

Промислова політика є одним із основних напрямів економічної діяльності держави, сутність якої складає система заходів, спрямованих на якісні й кількісні перетворення промислового сектора та пов'язаних з ним секторів. Складний та суперечливий характер перехідної економіки створює певні методологічні та методичні труднощі її дослідження, оскільки теоретичний пошук здійснюється одночасно з трансформаційними змінами, що суттєво підвищує рівень невизначеності шляхів подальшого розвитку та стратегії формування нової економічної системи. Особливо це стосується вибору пріоритетів, критеріїв та орієнтирів трансформації промислового сектору. Таким чином, актуальним завданням є формування основних параметрів ефективної регіональної промислової політики та визначення науково обґрунтованих методів її впровадження.

Оскільки одна з провідних ролей в управлінні промисловою політикою відводиться регіональному рівню, то методичні розробки будуть орієнтовані на специфіку їх функціонування, особливості взаємодії і роль у регулюванні виробничих процесів у межах адміністративної реформи побудови «вертикалі влади».

Як обмеження щодо формування системи управління промисловою політикою на регіональному рівні, виступатимуть основні стратегічні орієнтири розвитку реального сектору економіки України, які можуть бути агреговані (узагальнені) таким чином:

- цільовою установкою стратегічного розвитку України є підвищення конкурентного статусу національних товаровиробників на світовій арені в результаті підвищення ефективності управління промисловою політикою;
- модернізація і реконструкція основного виробничого потенціалу промислового сектору України, яка має пріоритетний цільовий характер, повинна здійснюватися з урахуванням специфіки окремих адміністративно-територіальних одиниць (і муніципальних утворень);
- реалізація державних національних проектів/програм здійснюється з урахуванням планованих макрорезультатів для всієї державної системи. Реалізація індивідуальних проектів у межах промислової політики суб'єктів регіонального рівня повинна будуватися, виходячи з пріоритетів державної промислової політики;
- важливим результатом економічного і соціального розвитку суб'єктів промислової політики на регіональному рівні є підвищення інвестиційного потенціалу відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Основним принципом забезпечення ефективності запропонованих варіантів вибору системи управління промисловою політикою на регіональному рівні стає дотримання і максимальне врахування інтересів суб'єктів усіх рівнів управління: макро- (або державний), мезо- (або регіональний) і мікрорівнів (або рівень суб'єктів господарювання і малого бізнесу).

Залежно від особливостей і напрямку промислової політики, функції виконавчих і законодавчих органів управління змінюються в кількісному і змістовому аспектах. При цьому роль відповідних рівнів управління промисловою політикою ситуативно змінюється залежно від типів, масштабів і напрямів реалізованих проектів.

Система управління на державному рівні припускає координацію і визначення основних напрямів реалізації промислової політики для адміністративної одиниці з узгодженням її із політикою держави.

Недержавна система управління промисловою політикою формується як процеси управління і контролю особою, яка реалізує проект/програму або безпосередньо зацікавлена у досягненні ефекту. Ця система управління виокремлює новий вид аналітично-контрольних заходів у вигляді аутсорсингу.

Комбінована система управління визначає пайове поєднання функцій контролю і координацію для всіх варіантів, незалежно від типу, призначення і напрямку проектів у сфері промислової політики.

Державний рівень управління регіональними проектами рекомендується при реалізації:

- проектів стратегічного характеру;
- проектів, що торкаються економічних і соціальних аспектів декількох держав.

До регіонального рівня управління проектами у сфері промислової політики відносять:

1. Проекти, що підвищують економічні показники регіону.
2. Інфраструктурні регіональні проекти.
3. Цільові регіональні програми:
 - а) за характером і специфікою:
 - соціально-економічні;
 - науково-технічні;
 - антикризові;
 - організаційно-господарські;
 - б) за рівнем і складом сфери впливу і сферами реалізації:
 - міжгалузеві;
 - галузеві;
 - локальні;

- сублокальні.

Технологія аутсорсингу для управління регіональними проектами в межах промислової політики рекомендується до застосування для бізнес-процесів/проектів, пов'язаних із розробкою, проектуванням, інтеграцією чи підтримкою програмного забезпечення (або ІТ-аутсорсинг).

Така схема управління промисловою політикою реалізується через:

- офшорне програмування;
- створення веб-ресурсів;
- розробку, встановлення, супровід програмного забезпечення;
- обслуговування технологій спеціалізованими компаніями;
- аутсорсинг документообігу – управління корпоративними електронними документами різних видів;
- внутрішній аутсорсинг, який передбачає надання послуг (консультацій, інформаційних, юридичних та ін. послуг) на визначеній території регіону, де потрібна кваліфікована допомога. Одночасно відбувається делегування повноважень і відповідальності на третю особу/фірму (агентство). Досягнення кінцевого результату при цьому є менш витратним, але більш професійним і компетентно виконаним;
- промисловий або виробничий аутсорсинг, призначений для передачі виконання виробничого ланцюжка або його частини від підприємства до підрядчика в тих випадках, коли процес виробництва власними силами дорожчий, ніж залучення аутсорсингу.

Управління проектами при проведенні промислової політики повинно здійснюватися на рівні регіону інвестором і/або суб'єктом господарювання переважно у випадках:

- економічних проектів, що формують виробничий потенціал регіону;
- проектів, орієнтованих на розв'язання соціальних проблем регіону, коли фінансування, організація і контроль за використанням ресурсів покладено на певного суб'єкта господарювання.

Функції державної системи управління промисловою політикою, яка реалізується на регіональному рівні, зводяться до наступного:

- на державному рівні виконавчі органи влади здійснюють оцінку якісних і кількісних показників, а також моніторинг дій з виконання Державної програми розвитку промисловості в довгостроковій перспективі. Пріоритетними задачами державного управління є визначення значущості і послідовності робіт у загальнодержавних національних проектах, визначення стратегічних перспектив розвитку країни і окремих регіонів;

– на регіональному рівні виконавчі і законодавчі органи влади виконують контроль за реалізацією промислової політики, яка проводиться на рівні окремого регіону; здійснюється аналіз і моніторинг результатів реалізації проектів у виробничій та інноваційній сферах; проводиться порівняння програм регіонального розвитку з планом заходів щодо виконання державних планів (тим самим забезпечується виконання функції координації зусиль і ресурсів у межах програм промислового розвитку регіонів);

– на місцевому рівні виконавчі і законодавчі органи влади беруть участь у процесі формування, реалізації, контролі та координації робіт для проектів у соціально-економічній сфері, які передбачають синергетичний ефект на основі використання ресурсів адміністративно-територіальної одиниці, формування її інфраструктури та промислового сектору.

Недержавна система управління промисловою політикою на регіональному рівні реалізується зацікавленими особами (окремими суб'єктами господарювання або некомерційними організаціями у формі асоціацій або партнерств промислових структур регіону), з максимально широким використанням схем аутсорсингу. Проведення активної промислової політики на регіональному рівні за участю зацікавлених осіб припускає наступні основні напрями реалізації проектів і програм:

– підвищення/збільшення виробничого потенціалу господарюючого суб'єкта;

– модернізація/реконструкція виробничих фондів;

– диверсифікація діяльності господарюючого суб'єкта (будівництво, розширення, зміна основних технологічних вузлів, устаткування).

Комбінована система управління промисловою політикою на регіональному рівні є пайовою участю суб'єктів законодавчих і виконавчих органів влади, а також зацікавлених осіб (у формі суб'єктів господарювання або їх асоціацій і союзів) у реалізації функцій формування, реалізації і контролю для проектів економічного і соціального напрямку.

Показники реалізації промислової політики на державному рівні можуть бути одержані в результаті порівняння ключових показників розвитку промислового сектору економіки України з планованими показниками. Як додаткові показники оцінки якості функціонування системи управління промисловою політикою, можуть бути деталізовані показники державного бюджету (плановані та фактичні), а також показники роботи позабюджетних фондів (зокрема, державних

венчурних фондів у сфері промислових інновацій).

На регіональному рівні управління основними показниками оцінки промислової політики є динаміка комплексного рейтингового показника інвестиційної привабливості та динаміка показників інвестиційного потенціалу конкретного регіону. Додатковими показниками оцінки також можуть бути деталізовані показники державного і місцевого бюджету за статтями витрат, а також показники податкових надходжень.

Критеріями оцінки рівня управління регіональною промисловою політикою стає наявність чи відсутність нормативних документів, що формують державне і регіональне інвестиційне законодавство, інструментів стимулювання процесів регулювання/ саморегулювання промислової політики у вигляді цільових програм, проектів і грантів, орієнтованих на поліпшення структурних характеристик промислового потенціалу конкретної адміністративно-територіальної одиниці.

При оцінці ефективності недержавної системи управління за участю зацікавлених осіб рекомендується використовувати показники інвестиційного потенціалу і оцінки рівня ризику окремої адміністративно-територіальної одиниці.

Оцінюючи ефективність функціонування системи аутсорсингу як інфраструктурної системи управління регіональною промисловою політикою, доцільно звернути увагу на показники бюджету відповідного рівня (наприклад, скорочення витрат на утримання адміністративного апарату в структурі управління регіоном), а також ділові характеристики конкретних учасників реалізації функцій формування, реалізації і контролю.

Таким чином, інтегруючи дані про основні характеристики проектів, що формують основу регіональної промислової політики, про рівні управління в структурі влади із запропонованими вище критеріями оцінки ефективності управління політикою, ми дістаємо можливість для визначення унікального для кожної адміністративно-територіальної одиниці переліку основних функцій, а також розуміння потенційної логіки їх розподілу відповідно до ієрархії пріоритетів учасників (виконавчих і законодавчих органів управління державного, регіонального і місцевого рівня, групи ключових підприємств, суб'єктів малого бізнесу тощо).

Зосереджуючи увагу на необхідності децентралізації управління промисловою політикою і перенесення «центру тяжіння» практичних заходів на регіональний і місцевий рівні, було доведено, що ефект від реалізації проектів, що формують основу промислової політики в регіоні, завжди матиме комплексний характер. Передбачається

отримання не тільки економіко-технологічних, але й соціально-економічних результатів для конкретної територіально-адміністративної одиниці.

Отже, рівень участі в процесі розробки, реалізації і контролю за проектами, що становлять основу регіональної промислової політики, розрізнятиметься залежно від типу проекту.

Оскільки при реалізації системи державного управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях торкаються стратегічних аспектів її реалізації, то можуть бути використані наступні варіанти делегування повноважень і відповідальності:

1. Для національних проектів – на рівень регіону передається функція реалізації проекту, яка корегується з урахуванням виявлених характеристик потенціалу регіону – фактично останній є лише реципієнтом. Він звітує про результати реалізації проекту, але не може вносити істотних коректив у структуру самого проекту (хоча це можливо при підготовці):

– для державного рівня – це складання плану-проекту заходів щодо реалізації програми промислової політики на рівні держави і окремого регіону(-ів), а також визначення контрольних термінів, обсягів і джерел фінансування та відповідальних осіб;

– для регіонального рівня - делегування повноважень на рівень адміністративних одиниць, визначення повноважень і основних суб'єктів, що здійснюють реалізацію програм стратегічного розвитку, а також обсягів і джерел фінансування;

– для місцевого рівня – складання плану заходів з визначенням контрольних (проміжних і кінцевих) результатів, поточних обсягів і джерел фінансування та кола відповідальних осіб.

2. Для проектів, що орієнтовані на покращення виробничого потенціалу, передбачається використання схем приватного управління (оскільки спрямованість зазначених проектів має винятково виробничий характер і лише частково торкається питання формування інфраструктурного сектору):

– зацікавлені особи складають план і декомпозицію робіт з визначенням ключових позицій, таких, як відповідальні особи, терміни і обсяги фінансування;

– аутсорсинг – покладання повноважень на спеціалізовані агентства. Складається план окремих етапів робіт із визначенням контрольних результатів, таких, як термін, результат (ефект), відповідальні особи, обсяги та джерела фінансування, форми звітності;

– комбіноване управління – делегування повноважень між рівнями

влади й об'єктами інвестування. Загальний план передбачає чітке розмежування відповідальності, обов'язків, форм передачі інформації і контрольних термінів порівняння основних показників з планованими. Визначається обсяг і джерела фінансування із вказівкою на пряму їх цільового застосування та суб'єктів, що використовують ці ресурси.

При використанні державної системи управління промисловою політикою контрольними показниками можуть бути:

1. На державному рівні:
 - обсяг виконаних робіт і порівняння його з плановими термінами (обсяг / термін);
 - обсяг виконаних робіт, обсяг фінансування, витратні характеристики при підготовці і реалізації проекту (обсяг ресурсних потоків – витрати – результат).
2. На регіональному рівні:
 - зіставлення проміжних підсумків реалізації програми державного промислового розвитку з підсумками реалізації плану заходів на рівні регіону;
 - перевірка цільового використання засобів, що виокремлюються для реалізації програми або проектів промислового розвитку відповідного рівня (використані ресурси – результат);
 - порівняння контрольних термінів реалізації (тимчасові характеристики – результат – ефект/вияв ефекту від реалізації проекту).
3. На місцевому рівні:
 - визначення пріоритетів і можливості паралельного проведення робіт з реалізації програм/проектів регіональної промислової політики;
 - декомпозиція основних етапів і перевірка їх виконання (робота – тимчасові характеристики – результат);
 - порівняння обсягів фінансування з виконаними етапами робіт.

Комбінована система управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях припускає проведення аналізу інформації з урахуванням пайової ролі органів влади і зацікавлених осіб, меж їх компетенції і рівня управлінських рішень. Основними контрольними показниками є терміни виконання робіт згідно із затвердженим планом заходів та оцінка одержаних результатів.

Інформаційний обмін між елементами системи управління процесом формування, реалізації і контролю регіональної промислової політики повинен здійснюватися у вигляді поточної і контрольної звітної інформації з пакета проектів, особливості і одержувачі якої визначені планом заходів щодо реалізації проекту. Форми та зміст звітної інформації про результати реалізації пакета проектів, що становлять

основу промислової політики на регіональному і місцевому рівнях.

Форми звітності повинні містити наступну інформацію:

– для державної системи управління аналізується і складається зведений звіт – документ, що закріплює законодавчо-виконавчі основи реалізації регіональної промислової політики з урахуванням стратегічних аспектів. Він містить відомості, які визначають етапи проведення робіт, обсяги фінансування для кожного етапу і загальну суму за програмою/проектом із визначенням джерел фінансування; визначаються відповідальні особи для кожного етапу реалізації програми/проекту.

– для регіонального рівня обов'язкове складання звітів про виконання етапів і обсягів робіт, а також додаткових документів, що деталізують етапи реалізації програм / проектів, їх ефективність (порівняння характеристик і зміст виконаних обсягів робіт із запланованими показниками). Відповідні звіти, що передаються на державний рівень влади, є початковою інформацією для проміжного аналізу та аудиту.

– на місцевому рівні – складаються зведення про виконання/реалізацію робіт: звітна документація за певний проміжок часу (тиждень, місяць, квартал, рік) про виконання етапів реалізації проектів/програм на рівні адміністративно-територіальної одиниці. Ця інформація є початковою для проведення моніторингу з боку законодавчих і виконавчих регіональних органів влади.

При реалізації промислової політики з використанням недержавної системи управління складаються проектні зведення і звіти щодо реалізації проекту.

Проектне зведення – електронний документ, який постійно супроводжує проект, з декомпозицією робіт і визначенням термінів їх початку і завершення. Зведення допомагає оперативно ухвалювати управлінські рішення, ґрунтуючись на останніх результатах реалізації програми/проекту, а також є обов'язковим додатком при складанні звітного документа для виконавчих органів влади про хід реалізації проекту.

Фінансовий контроль реалізації таких програм/проектів при використанні недержавної системи управління становить інтерес лише для їх безпосередніх виконавців. Тому в такому випадку повинні використовуватися стандартні схеми проміжної і контрольної звітності програмно-цільового планування.

Система аутсорсингу адміністративно-управлінського процесу при проведенні регіональної промислової політики є контрактно-конкурсною роботою із зовнішніми виконавцями. Звітною

управлінською документацією при використанні системи аутсорсингу для недержавного управління регіональною промисловою політикою є звіти щодо реалізації, які є зведеною інформацією про хід реалізації програм/проектів із визначенням витратних потоків, а також комплексним аналізом виконання робіт (зменшення/збільшення обсягів фінансування) і визначення причин відхилень, що з'явилися за ресурсними потоками.

Комбінована система управління промисловою політикою на регіональному і місцевому рівнях використовує зведену інформацію від виконавців програм/проектів і реципієнтів.

Таким чином, рекомендації щодо розробки та реалізації промислової політики на регіональному і місцевому рівнях повинні враховувати низку чинників, що впливають на вибір системи управління, а саме:

- напрям промислової політики – реалізація програми/проекту в межах реалізації Концепції промислового розвитку окремої територіально-адміністративної одиниці та її ролі для загальнодержавного розвитку;
- визначення типової спрямованості програми/проекту, що реалізується і є основою промислової політики на регіональному та місцевому рівнях;
- чинна система управління регіональною промисловою політикою;
- критеріальна оцінка програм/проектів;
- визначення кола відповідальних осіб за реалізацію програми/проекту, які є основою промислової політики на регіональному і місцевому рівнях.

Урахування наведених вище чинників процесу розробки та реалізації регіональної промислової політики дозволить здійснювати ефективне управління його тимчасовими параметрами, визначити коло відповідальних осіб і звітні документальні форми. Це дозволить мінімізувати набір організаційно-управлінських ризиків, що впливають на реалізацію промислової політики на регіональному і місцевому рівнях.

15.3. Трансформація моделі промислової політики України

Нинішня економічна ситуація в Україні значно ускладнює загальний перебіг відтворювальних процесів, що віддзеркалює не лише динаміку і результативність інвестиційної та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, а й соціально-економічних

процесів у суспільстві загалом. Інтенсифікація інтеграційних процесів, що виявляється в залученні окремих галузей та підприємств у єдиний світовий виробничо-збутовий ланцюг, загострює для України проблему доступу до основних переваг глобалізації – можливості використання передових знань і технологій для розвитку національної економіки – у зв'язку із суттєвим технологічним відставанням вітчизняного індустріального сектору.

Таким чином, однією із першопричин необхідності переосмислення ролі промислової політики та трансформації моделі її реалізації є загальний характер глобалізаційних процесів у світовому економічному і технологічному просторі. У цьому контексті цілком природно постають питання: що в сьогоdnішніх глобалізованих умовах є сучасною промисловою політикою і яким має бути вектор її трансформації. Для відповіді на ці питання варто звернутися до досвіду розвинених країн.

У США ще на початку світової фінансової кризи гарвардські вчені намагалися довести недоцільність створення «економіки знань» шляхом перенесення виробництв в інші країни з огляду на одночасну втрату інженерів, учених у сфері фундаментальних досліджень, оскільки разом із виробництвами в інші країни переходять і знання. Це вплинуло на появу численних публікацій, де йшлося про початок третьої промислової революції. Зокрема Дж. Ріфкін, П. Марш та К. Андерсен звернули увагу на такі передумови нової промислової революції, а відтак і нового етапу розвитку промисловості в розвинених країнах:

1. Збільшення витрат на виробництво у країнах розміщення промислових об'єктів із розвинених країн через зростання оплати праці. Як наслідок, у компаній залишається дедалі менше причин залишати та переводити виробництва у ці країни. З іншого боку, якщо раніше було економічно вигідніше використовувати дешеву робочу силу, то за цей період з'явилися принципово нові програмні та мікроелектронні рішення, що дозволяють підвищити ефективність робіт за одночасного зниження собівартості їх виробництва. Тим самим втрачаються переваги економії на витратах, які раніше зумовлювали переведення промислових виробництв у країни, що розвиваються. Поступово відбувається перехід на масову роботизовану індустріальну базу, що призведе до істотного здешевлення виробництва.

2. Нові технології. Серед основних тенденцій у технологічних зрушеннях останніх років – нові можливості в автоматизації та роботизації виробничих процесів, а також поява принципово нових

технологій, як-от: 3D-друк, нові композитні матеріали, біотехнології, що передбачають індустрію індивідуалізованих лікарських засобів, різні види регенеративної медицини, біоінформатику. Це змінює власне ідеологію промислової політики в напрямі організації нових типів промислового виробництва.

3. Ускладнення ланцюгів постачання. Поставки на великі відстані й узгодження ланцюгів постачання товарів від виробника до споживача ускладнюються, стають дорожчими та супроводжуються низкою супутніх вимог, зокрема й екологічних. Це потребує скорочення витрат компаній на оплату транспортування для дотримання необхідних обсягів прибутків.

4. Виготовлення масової продукції під конкретне замовлення споживача. Переорієнтація попиту споживачів масових товарів від сучасних гаджетів до промислових машин, а також на задоволення індивідуальних потреб покупців висуває нові вимоги до дислокації виробничих об'єктів. У разі розміщення виробництва поблизу місця продажу таких товарів спрощується і здешевлюється процес здійснення необхідних змін. Тим самим компанії змушені виробляти товари вже в розвинених країнах з метою задоволення платоспроможного попиту споживачів цих країн, які залишаються найбагатшими жителями планети.

На відміну від позиції багатьох зарубіжних учених, ми дотримуємося точки зору, що нинішня індустріальна революція означає глибокі, швидкі та стрибкоподібні зміни самих основ техніки і технологій, використовуваних в усіх основних галузях господарства, якісні зрушення в організації праці та виробництва, системах постачання, маркетингу і споживання. Наш аналіз показує, що першими ознаками початку третьої промислової революції стали розробки програм повернення виробництва у країни Західної Європи та США, що зафіксовано у відповідних нормативних документах США і Євросоюзу (табл. 15.1).

Перебіг нової промислової революції спроможний змінити базові структури економічного життя та звичні способи його регулювання. І саме у цьому контексті варто шукати вектори трансформації моделі промислової політики в Україні. Слід зазначити, що розуміння власне промислової політики в економічній думці варіюється, а серед найбільш типових цілей визначають інвестиційно-структурні перетворення, розвиток реального сектору, підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг вітчизняних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках, розв'язання соціальних проблем, забезпечення національної економічної безпеки як остаточної

Таблиця 15.1.

Сучасні орієнтири промислового розвитку США та країн ЄС

Країна	Офіційний документ	Зміст заходів
США	Довгострокова стратегія розвитку («The American Recovery and Reinvestment Act of 2009», H.R. 516 «To establish a strategy to encourage manufacturing in the United States and for the repatriation of manufacturing jobs offshored to other countries, and for other purposes»).	Стимулювання економічної активності, створення 3,5 млн робочих місць; реіндустріалізація та повернення вивезених за кордон виробництв; нарощення обсягів вкладень у перспективи дослідження, орієнтовані на високотехнологічний експорт; використання у виробництві нових технологій; досягнення повної незалежності від експорту вуглеводнів («сланцева революція»). Загальна вартість цих заходів сягає \$787 млрд
Європейський Союз	Стратегія соціально-економічного розвитку Європейського Союзу на період до 2020 року («Europe 2020: A European Strategy for Smart, Sustainable, and Inclusive Growth»); ГОРИЗОНТ 2020 - Рамкова програма з досліджень та інновацій у 2014-2020 рр.	Зайнятість (створення нових робочих місць); дослідження та інновації; зміни клімату та енергетика; освіта; індустріальна політика, спрямована на глобалізацію; боротьба з бідністю. Основні пріоритети ГОРИЗОНТ 2020: 1) генерування передових знань для зміцнення позицій ЄС серед провідних наукових держав (Excellent science); 2) досягнення індустріального лідерства і підтримка бізнесу (Industrial leadership); 3) розв'язання соціальних проблем (Societal challenges) шляхом виконання всіх стадій інноваційного ланцюга - від отримання результатів дослідження до їх комерціалізації і виводу на ринок (технологічні та соціальні інновації).

мети промислової політики тощо.

Таке розмаїття цілей промислової політики в українській науці

насамперед обумовлене суттєвими розбіжностями у визначенні її об'єкта. Відповідно до поширеного у вітчизняних дослідженнях підходу об'єктом промислової політики (industrial policy) є промисловий комплекс країни. Зарубіжні економісти, вживаючи термін «industry», не обмежуються лише промисловістю, а поширюють його й на інші види економічної діяльності (сільське господарство, сфера послуг).

Із поглибленням процесів глобалізації у розвинених країнах промислова політика перетворилася на більш гнучку та інноваційно орієнтовану, а у стратегії промислового розвитку замість секторального закладено кластерний підхід щодо виявлення видів виробництва з новими технологіями та розробку цільових програм їхнього розвитку.

Таким чином, метою промислової політики є підвищення конкурентоспроможності економіки, а не окремих секторів (галузей), створення сприятливого бізнес-середовища для досягнення інноваційного рівня виробництва.

Варто зазначити, що досі не сформовано єдиного підходу до вибору моделі промислової політики. Це пов'язано із виокремленням тих чи інших ознак або критеріїв, які відрізняють позиції дослідників. Найбільш загальними ознаками класифікації є домінування певних інструментів, дій відповідних учасників або цілей промислової політики (табл. 15.2).

Таблиця 15.2

Ознаки класифікації та вибір моделей промислової політики

Ознака класифікації	Модель промислової політики та її характеристика
1	2
Домінування інструментів прямого впливу держави (рівень селективності) на перерозподіл ресурсів на користь окремих суб'єктів (секторів, галузей).	«Жорстка» («вертикальна») - передбачає прямий перерозподіл та найвищий рівень селективності. «М'яка» («горизонтальна») - зводиться до формування сприятливих умов, прозорості, рівноправності й конкурентних умов стосовно доступу до ресурсів із найнижчим рівнем селективності.
Домінування окремих цілей промислової політики в обґрунтуванні вибору інструментів та механізмів її реалізації.	«Експорторієнтована» - підтримка виробників-експортерів незалежно від сектору (галузі). «Імпортозаміщувальна» - орієнтація на внутрішній ринок та витіснення імпорту. «Інноваційна» - всебічна підтримка інноваційно орієнтованого бізнесу.

1	2
Домінування узгодженості інтересів держави і бізнесу у виборі інструментів промислової політики.	«Англосаксонська модель» - держава і бізнес є рівноправними конкурентами на ринку. «Європейська модель» - держава та бізнес є рівноправними партнерами. «Азіатська» - держава і бізнес є однією родиною.
Домінування відкритості національного економічного простору в геополітичному вимірі для вибору інструментів промислової політики.	«Захисна» - обмеження доступу іноземних виробників на внутрішній ринок, захист національних товаровиробників із метою недопущення зміни усталеної структури економіки. «Адаптивна» - адаптація до потреб світового ринку в межах існуючих можливостей та внутрішніх умов. «Ініціативна» («проактивна») - використання можливостей міжнародної інтеграції і відкритості світового економічного простору з метою зміни структури внутрішнього виробництва у бік формування довгострокових конкурентних переваг.

Вибір моделі промислової політики залежить, перш за все, від економічної ідеології, яка сформована в межах відповідної країни й орієнтована на слідування за лідером або формування власного шляху розвитку. Перший варіант пов'язаний із прискоренням руху, повторюючи шлях лідера. Другий – передбачає вибір власного шляху, що дасть змогу прискорити досягнення кінцевої мети, можливо, навіть швидше за лідера.

З огляду на це, розглядаючи вектори нової промислової політики, переважна більшість дослідників схиляється до використання першої із можливостей та вбачає основною її моделлю модернізацію. При цьому їй надаються ознаки системності й комплексності щодо загального характеру оновлення не лише техніко-технологічних параметрів виробництва, а й соціальних та економічних інститутів суспільства для прискорення розвитку.

У розвинених країнах її основою стає розвиток високотехнологічного виробництва товарів та послуг, перехід від машинного до роботизованого виробництва, виробництво послуг, де випуск матеріальних товарів не заміщується, а інтегрується із системою сервісу, зсув акцентів від масового виробництва

стандартної продукції до задоволення індивідуальних споживчих потреб, формування глобальної мережі створення вартості за кластерним типом. Тому для України особливого значення набуває промислова політика, в основі якої закладена ідея нової індустріалізації інноваційного типу.

Аналіз трансформаційних процесів у світовому економічному та технологічному просторі дає підстави визначити пріоритетну роль промисловості України в забезпеченні економічного зростання. Враховуючи важливість промислового сектору для подальших якісних змін у національній економіці, вибір моделі промислової політики передусім повинен бути орієнтований на інноваційне оновлення.

Оцінка основних моделей промислової політики дозволила виявити, що модель, орієнтована на модернізацію, обмежена досягненням цілей наздоганяючого розвитку і не здатна забезпечити розквіт економіки України на довгострокову перспективу. Тому трансформація моделі промислової політики в Україні має бути скерована на активізацію інноваційних та інвестиційних процесів, що покладаються в основу ідеї нової індустріальної революції. Така модель за своєю природою повинна стати не просто «ною», а «інноваційною».

Не піддаючи сумніву необхідність здійснення інноваційної індустріалізації, зазначимо, що основними напрямками нині та на перспективу для ефективності її проведення мусять стати: зміна галузевої структури капітальних вкладень на користь високотехнологічних видів діяльності; пріоритетне забезпечення капіталовкладеннями прогресивних напрямів науково-технічного прогресу, які сприятимуть зниженню ресурсоемності виробництва та підвищенню якості продукції; удосконалення технологічної структури капіталовкладень, збільшення у їх складі питомої ваги устаткування; поліпшення відтворювального процесу в економіці; зміна мотивації і стимулів для приватного бізнесу щодо здійснення реальних інвестицій в індустріальні проекти; формування партнерських відносин між бізнесом та владою. Зрештою, ідея інноваційної індустріалізації може бути покладена в основу формування стратегії прориву, що за умови підкріплення зацікавленості інвесторів дозволить спрямувати ресурси в перспективні інноваційні проекти.

Отже, підводячи підсумки, можна стверджувати, що для створення збалансованої структури в економіці України слід подолати енергетичні обмеження економічного зростання шляхом розвитку ресурсозберігальних технологій та інновацій. Потрібно змінити характер взаємозв'язків капіталотвірних галузей з паливно-

енергетичним комплексом. Структурні зрушення можуть забезпечити розподіл інвестицій на користь галузей, які забезпечують економічне зростання на новій технічній основі та інновацій.

Висновки

Подолання негативних тенденцій у промисловому виробництві України і створення передумов для докорінних змін його структури неможливе без осмисленої і цілеспрямованої державної промислової політики, причому в найбільш сприятливому варіанті ця політика повинна слугувати інструментом реалізації, що базується на суспільному консенсусі стратегії промислового розвитку країни. При цьому, щоправда, при її формуванні необхідно вирішити принципове питання: яку структуру промислового виробництва ми плануємо створити.

Таким чином, виходячи з головного принципу економічної політики держави сьогодні, який полягає в подальшій лібералізації і дебіюрократизації економіки, зниженні адміністративних бар'єрів для входу на ринок і ведення бізнесу, в зміцненні законності й правопорядку, що забезпечують стабільність і прозорість умов ділового життя, головний напрям здійснюваної промислової політики - це формування умов із поліпшення ділового й інвестиційного клімату, всебічне заохочення розвитку високотехнологічних і конкурентоздатних виробництв, сприяння прогресивним структурним перетворенням у сфері адаптації до залучення країни у світові господарські зв'язки, посилення уваги до інноваційної складової економічного зростання.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Розкрийте концептуальні підходи до формування державної промислової політики.
2. Охарактеризуйте роль держави у формуванні промислової політики України.
3. Промислова політика як чинник післякризового відновлення економіки України.
4. Економічний розвиток і трансформація промислової політики у світі: уроки для України.
5. Проаналізуйте основні принципи промислової політики в розвинутих країнах.
6. Модель індустріально-інноваційного розвитку національної економіки України.

Теми рефератів

1. Сутність, цілі та процес формування промислової політики України.
2. Удосконалення системи управління промисловою політикою України.
3. Трансформація моделі промислової політики.

Задача

У приватному будинку встановлено кабельне електроопалення, що обігріває 100 м^2 житлових кімнат. Загальні тепловтрати складають 6000 Вт . Максимально допустима потужність становить 175 Вт/м^2 .

Яка кількість електроенергії необхідна для обігрівання кімнат і яка її вартість?

Які ще необхідно врахувати чинники?

РОЗДІЛ 16. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасний стан економіки України вимагає невідкладного аналізу проблем формування й реалізації національної промислової політики, де останніми роками вони набули системного характеру та обумовили виникнення загроз національній безпеці. Дослідження досвіду західних розвинених країн щодо державних політик розвитку промисловості є необхідною умовою формування наукових походів до розробки концепції національної промислової політики України.

16.1. Світовий досвід реалізації промислової політики

Промислово розвинуті країни мають значний досвід модернізації державної промислової політики, оскільки вона обумовлена низкою причин, найбільш істотною серед яких є різке загострення конкуренції на світовому ринку. У 90-х рр. ХХ ст. нові індустріальні країни: Бразилія, Гонконг, Іспанія, Мексика, Республіка Корея, Сінгапур, Тайвань, - захопили лідерство в багатьох галузях економіки завдяки тому, що сформували високоефективну і гнучку структуру промисловості з орієнтацією на виробництво новітньої наукоємної продукції. Боротьба за лідерство на світових ринках обумовила підвищену увагу сектору державного управління і вчених до державної промислової політики. У її основу були закладені такі вихідні методологічні та концептуальні принципи:

- перелив капіталу в галузі, які мають потенціальні можливості у найближчій перспективі досягти високої конкурентоспроможності й швидко вийти на світові ринки;
- надання допомоги галузям, які зазнають труднощів;
- прискорення розвитку провідних галузей, що спроможні надати нові імпульси технічному і технологічному прогресу;
- створення державного банку промислового розвитку, який має фінансувати підприємства, корпорації й окремі галузі з підвищеним ступенем ризику.

Світовий досвід доводить, що промислова політика набуває ефективності за умов раціонального визначення мети (стратегічних пріоритетів) та інструментів для її досягнення (табл. 16.1).

Таблиця 16.1

Основні принципи промислової політики в розвинутих країнах

Країни	Мета	Інститути	Інструменти
Франція	Інтеграція національної промисловості в ринкове середовище ЄС	Міністерство промисловості, пошти та зв'язку, Міністерство економіки, фінансів та бюджету	Переважає застосування непрямих інструментів: податкових, грошово-кредитних, бюджетних. Експортна політика (торгові місії, державне страхування, пільгове кредитування).
Німеччина	Підвищення конкурентоспроможності загалом, особливо наукоємного сектору. Денаціоналізація інфраструктурних галузей економіки.	Міністерство економіки, Міністерство фінансів	Податкова та бюджетна політика для впливу на регіональну інвестиційну складову. Стимулювання інвестицій у наукоємний сектор. Підтримка стратегічно важливих галузей (вугільної).
Великобританія	Підтримка конкурентоспроможності промисловості. Захист внутрішнього ринку.	Територіальні департаменти з питань промисловості	Макроекономічне регулювання промисловості, підтримка наукоємного сектору.
США	Підтримка конкурентоспроможності промисловості, захист внутрішнього ринку, експансія на зовнішніх ринках	Держрегулювання на рівні окремих штатів, місцеві органи управління.	Переважає застосування непрямих інструментів: податкових, грошово-кредитних, бюджетних.

У країнах ЄС реалізується низка нових секторних ініціатив з модернізації промислової політики, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності найперспективніших галузей промисловості до 2015 р., завоювання лідерських позицій на світовому ринку, протистояння зростаючому натиску іноземних конкурентів, зокрема

США, Японії, Китаю. До кола пріоритетних віднесено наступні галузі:

- автомобілебудування (зменшення шкідливих викидів вуглецю, підвищення безпеки автомобільних конструкцій, інтелектуальні транспортні засоби, застосування відновлювального пального);
- біотехнології (як нова галузь, продукція якої в найближчому майбутньому широко використовуватиметься іншими галузями, суттєво підвищуючи їх ефективність);
- суднобудування (перетворення галузі в прибуткову за рахунок розширення сегмента виробництва туристичних, круїзних, транспортних, військово-морських, спеціальних суден для ліквідації наслідків екологічних катастроф; розбудова інфраструктури портів);
- машинобудування (як ключова галузь зі створення нової технологічної основи європейської промисловості);
- лісопереробна промисловість (зменшення енергозатрат на переробку деревини, розширення можливостей вторинної переробки матеріалів, отриманих з деревини);
- оборонна промисловість (створення нових засобів колективної безпеки та нового технологічного устаткування для виробництва таких засобів);
- космічна промисловість (розширення сфери цивільних космічних програм);
- металургія (зниження енергоємності, розширення сировинної бази, вторинної переробки й асортименту виробів).

Основну увагу при цьому зосереджено на значному збільшенні фінансування державою наукових досліджень і розробок у зазначених секторах, спрощенні й уніфікації технічного регулювання, підтримці виробників на зовнішніх ринках тощо.

В основі промислової політики США лежить ідея підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислової продукції. У 60-х рр., коли тиск міжнародної конкуренції різко посилювався, уряд і Конгрес збільшили підтримку тих галузей промисловості, що зазнавали найбільших втрат від натиску закордонних фірм. У 80-х рр. державна промислова політика США будувалась на принципово іншій основі. Уряд повністю припинив підтримку традиційних галузей і взяв курс на створення та розвиток нових наукомістких виробництв. Для реалізації нової концепції державної промислової політики був забезпечений вільний перелив капіталу і робочої сили з одних корпорацій в інші. Основним інструментом державного регулювання промисловості була податкова політика, вдосконалено патентне законодавство і підвищено роль штатів у розвитку наукомістких галузей промисловості. Така політика одразу дала позитивні

результати.

Перевагою політики, що проводиться в США, вважається цілеспрямована підтримка формування та розвитку наукомістких галузей, здебільшого через заохочення венчурного фінансування, що сприяє зміцненню високотехнологічного комплексу промисловості. При цьому провідна роль у розвитку промислового сектора відводиться політиці прискореного переходу до більш прогресивного шостого технологічного укладу і створення на його основі конкурентоспроможної економіки.

Аналіз промислової політики Японії показав високу ефективність демонополізації промисловості та формування механізму регламентованої ринкової конкуренції, тобто перехід на ринкові правила регламентованої конкуренції на внутрішньому ринку, однакові для всіх його учасників. До принципів особливостей японської стратегії економічного зростання слід віднести комбінований тип політики, у якому поєднувалися підтримка імпортозаміщення і стимулювання експорту. Через розвиток імпортозамісних виробництв виконувались державні завдання щодо досягнення міжнародної конкурентоспроможності країни і подальше перетворення їх в експортні напрямки, галузі та сфери. Так виокремлені у межах індикативних планів галузеві пріоритети Японії зазнавали змін у процесі коректування самих планів при їх реалізації. Тобто здійснювалася гнучка політика швидкого реагування щодо захисту внутрішнього ринку. Таким чином, в основі японського феномену лежить створений державою механізм регламентованої ринкової конкуренції, який і забезпечив переворот, названий японським «економічним дивом».

Особливої уваги заслуговує досвід удосконалення державної промислової політики в Німеччині, де виник новий тип взаємовідносин суспільства, держави і бізнесу, який одержав назву «соціальне ринкове господарство», сутність якого полягає в тому, що держава, з одного боку, сприяє високій ефективності ринкового господарства, а з іншого – на основі ефективності такої економіки забезпечує високий рівень соціального захисту громадян. Ще у 1969 р. федеральний уряд ухвалив «Принципи секторальної структурної політики», які досі залишаються актуальними і містять систему заходів із втручання держави у випадку необхідності у процесі галузевої трансформації з метою їх гальмування (якщо вони провокують негативні наслідки для економіки) або стимулювання (якщо вони сприяють прискореному розвитку конкурентоспроможності), а також реалізації широкомасштабних науково-технічних проектів, активної політики у

сфері енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії та підтримки малих та середніх підприємств у промисловості.

На відміну від інших країн ЄС, для яких пріоритетним напрямом у 2000-х рр. був розвиток фінансового ринку, уряд Німеччини сконцентрував увагу на розвитку промисловості, що дозволило перетворити її зі слабкої ланки ЄС у 1990-х рр. на одну з найбільш розвинутих індустріальних держав світу. Цьому сприяла виважена промислова політика, визначальними рисами якої є ефективно поєднання зусиль федеральної та регіональної влади, значна державна підтримка промислового сектору через низку спеціальних програм розвитку та розвинену мережу державно-приватних науково-дослідних організацій, таких як Industrial Joint Research та Fraunhofer Society, які займаються прикладними дослідженнями для промисловості, сприяючи розвитку наукоємних та високотехнологічних напрямів.

Досвід Франції у проведенні промислової політики до 90-х рр. минулого століття ґрунтувався на дотриманні моделі так званої «жорсткої» політики. Основним її інструментом було індикативне планування на п'ятирічний період. Його завдання полягало в тому, щоб надати бізнесу орієнтири на майбутнє, налагодити співпрацю уряду з компаніями та громадськістю. Розроблення індикативних планів було покладено на спеціально утворений орган – Комісаріат планування. Урядом було створено низку великих національних компаній, що займали провідні позиції у стратегічних галузях, зокрема, в авіаційній промисловості, ядерній енергетиці, мікроелектроніці, вагобудуванні. Для підтримки таких компаній були об'єднані в єдиний комплекс державні субсидії, державні програми НДДКР, системи державних закупівель. Французький уряд, крім існування національних компаній, також використовував націоналізацію як інструмент модернізації великих приватних компаній, що дозволило їм стати конкурентоспроможними на світовому ринку. Реалізація великих спільних проектів держави та бізнесу здійснювалась завдяки спеціально створеному для цих цілей банку розвитку.

Останніми роками у Франції відроджується інтерес до активної промислової політики й практики реалізації великих національних програм розвитку промисловості. Крім того, у промисловій політиці цієї країни, як в більшості країн ЄС, з'явилися нові – регіональні - акценти, спрямовані на підтримку конкурентоспроможних комплексів (кластерів) у галузі високих технологій, що мають поєднати у собі основні центри НДДКР та промислове виробництво. Регіональні проекти заплановано фінансувати на паритетних засадах між регіонами та урядом.

Таким чином, дослідження досвіду розвинених країн у державному управлінні розвитком промисловості виявило особливості, які визначені історією, культурою національних виробництв, домінуючими ціннісними орієнтаціями. Цей досвід вбудований не лише в економіку, але й соціальну систему загалом. Тому використання світового досвіду в умовах України неможливе шляхом формального перенесення форм організаційної діяльності держави в інше економічне середовище, а вимагає заходів щодо адаптації в новому соціально-культурному середовищі з притаманними йому особливостями.

16.2. Досвід реалізації кластерної політики у країнах Східної Європи

Досвід Польщі. Активізація інтересу до кластерної політики у Польщі відбулася після вступу до ЄС – з того часу було реалізовано низку програм та заходів з розвитку кластерів як на національному рівні, так і на рівні ЄС. Відповідальність за кластерну політику у Польщі покладена на Польське агентство з розвитку підприємництва (PARP), підпорядковане Міністерству економіки, яке займається організацією конференцій, тренінгів, публікацією навчальних матеріалів, присвячених розвитку кластерів, здійсненням спільних з Єврокомісією та іншими організаціями програм з розвитку кластерів тощо. Переважна більшість з найуспішніших кластерів були створені у 2007-2008 рр. у результаті проведення PARP пілотної програми з підтримки кластерів у 2007 р., а також завдяки фінансуванню зі Структурних фондів ЄС, створених для реалізації програми розвитку інноваційної економіки, на період з 2007 по 2013 рр. на розвиток кластерів у Польщі з них вже було виділено близько 26 млн євро.

У 2010 р. за ініціативою PARP було проведено дослідження, у якому здійснено порівняльний аналіз 47 найбільш успішних польських кластерів. Виявлено, що ініціаторами створення 40,4 % кластерів були підприємства, 25,5 % – науково-дослідні інститути, 21,3 % – неурядові організації, і лише 12,8 % – органи державної влади. Майже половина кластерів створені у формі асоціацій, деякі функціонують у формі синдикатів, акціонерних товариств та в інших організаційних формах.

Реалізація кластерної політики у Польщі відбувається переважно у рамках інноваційної політики, а створення кластерів розглядається не як мета, а лише як один з найважливіших інструментів досягнення конкурентоспроможності економіки, який сприяє досягненню цілей інноваційної, регіональної та промислової політики.

Досвід Чехії. Державна підтримка кластерних ініціатив у Чехії забезпечується Міністерством промисловості та торгівлі, яке залучає фінансування для кластерних ініціатив зі Структурних фондів ЄС, а також Агентством з інвестицій та розвитку бізнесу CzechInvest, створеним при Міністерстві промисловості та торгівлі. Фундаментальні розробки та практична реалізація кластерної політики у Чехії розпочалися у 2004 р., коли за підтримки Єврокомісії було започатковано Програму «Кластери», у результаті якої було створено більше 20 успішних кластерів, які отримали субсидії зі Структурних фондів у розмірі 75 % витрат у перший рік заснування, 65 % – у другий рік, 55 % – у третій рік.

На відміну від Польщі, яка не має стратегії кластеризації на державному рівні, уряд Чехії у 2005 р. затвердив Національну кластерну стратегію на 2005-2008 рр., згідно з якою відбувалося поширення інформації про переваги кластерної організації виробництва, проводилися тренінги для координаторів, складено карти наявних та потенційних кластерів та розроблено принципи та заходи з підтримки кластерних ініціатив та оцінки їх діяльності. У 2007-2008 рр. відбувся перехід ініціативи у реалізації кластерної політики від держави до створеної у грудні 2008 р. Національної асоціації кластерів. Таким чином, на сьогодні кластерна політика у Чехії перейшла до нової фази, що характеризується переходом ініціативи безпосередньо до кластерних об'єднань, які представляють інтереси чеських кластерів на рівні держави та ЄС, сприяють транснаціоналізації кластерних ініціатив та залученню зовнішнього фінансування. Станом на 2010 р. зі Структурних фондів ЄС на заснування та розвиток кластерів у Чеській Республіці вже виділено 40 млн євро.

Варто зазначити, що зміна підходів у формуванні кластерної політики, яка відбулася у Чехії у 2008 р., не применшує важливої ролі, яку зіграла держава на початкових етапах становлення та розвитку чеських кластерів.

Досвід Словенії. Формування кластерної політики у Словенії відбувалося у декілька стадій. Під час першої стадії, у 1999 р., Міністерство економіки Словенії ініціювало дослідження з метою виявлення потенційних кластерів, у якому взяли участь близько 1700 компаній. У ході дослідження було виявлено повну відсутність у Словенії функціонуючих кластерів, слабкість та нестабільність зв'язків між компаніями та іншими організаціями, відсутність необхідної інфраструктури для створення кластерів, а також критичної маси підприємств, здатних утворити кластер. За результатами дослідження Міністерством економіки було розроблено програму розвитку

кластерів на період 2000-2003 рр., у межах якої підприємства мали можливість подати заявки на участь у програмі та отримати фінансову підтримку держави. Під час третьої стадії з претендентів було обрано 3 пілотних кластери, які у 2000 р. їй отримали (40 % витрат компенсувалося державою, 60 % – учасниками кластера) для становлення та розвитку кластерів. Державне фінансування кластерних ініціатив було розраховано на один рік, але могло бути продовжене ще на два роки за наявності детального бізнес-плану. Після першого тендеру державою було здійснено ще два – у 2002 р. (було обрано вже 8 кластерів) та 2003 р. (14 кластерів). Загалом за період до 2004 р. кластерними ініціативами було охоплено близько 300 малих та середніх підприємств, 70 великих компаній, 80 науково-дослідних та освітніх установ та 30 інших організацій з підтримки кластерів.

Оцінювання процесів кластеризації у 2002 р. та 2004 р. відбувалися у формі збору статистичних даних, проведення фокусних груп та співбесід з менеджерами компаній-учасниць пілотних кластерів, під час яких було виявлено міцну підтримку кластерних процесів з боку учасників, незважаючи на проблеми, пов'язані з низьким рівнем довіри між ними, слабкою підтримкою кластеризації з боку топ-менеджменту великих компаній та, що найважливіше, невпевненості учасників у тривалості урядової підтримки кластерів через нестабільність політичної ситуації. Результати оцінки засвідчили високі якісні та кількісні показники виконання програми – поліпшення зв'язків між учасниками кластерів, трансферу знань та технологій, зростання продажів, доданої вартості продукції та експорту. Три чверті учасників кластерів відзначили провідну роль урядових ініціатив у формуванні кластерів та побудові коопераційних зв'язків між компаніями.

Однією з найважливіших помилок кластерної політики Словенії стало те, що результати оцінки функціонування кластерів не знайшли відображення у подальшій політиці уряду. Оцінювання мало б забезпечити гнучкість кластерної політики, її здатність реагувати на виклики та вирішувати проблеми, з якими стикаються учасники кластерів, чого не відбулося у реальності. Відсутність міцної інтеграції кластерної політики в економічну політику держави (що є характерним, наприклад, для Фінляндії чи Данії), унеможливила її подальший розвиток у Словенії після зміни політичної влади, що не заважає словенській моделі кластеризації залишатися однією з найдинамічніших серед країн з перехідною економікою.

Отже, кластерний підхід, який пропонує ефективні засоби та інструменти стимулювання інноваційного регіонального розвитку,

забезпечує концентрацію фінансових та інструментальних ресурсів, а також зайнятість, вирівнює територіальні соціально-економічні диспропорції за рахунок зростання відрахувань у місцеві бюджети, є актуальним і для вітчизняної економіки. Україна, маючи значний потенціал кластеризації у традиційних і новітніх напрямках науково-технологічного розвитку, демонструє порівняно з країнами ЄС досить низький рівень активності щодо створення новітніх форм організації інноваційного бізнесу. У контексті проблеми національної конкурентоспроможності і з точки зору глобальних умов розвитку вона потребує узагальнення адекватного досвіду ЄС стосовно реалізації його сучасної кластерної політики.

16.3. Особливості формування державної регіональної промислової політики у розвинутих країнах світу

Європейський вибір України зумовлює новий підхід до формування цілей, пріоритетів та механізмів реалізації регіональної політики та регіонального розвитку. Тому доцільним вважаємо проведення аналізу та оцінювання політики щодо регіонального розвитку розвинених країн та ЄС, визначення основних засад формування та реалізації регіональної політики минулого сторіччя, спрямованих на вирішення конкретних проблем як державного рівня, так і розвитку регіонів. Саме повернення до історії регіональної політики, очевидно, є корисним для України, розгляд та аналіз якої дозволять використати досвід провідних країн та уникнути помилок при побудові власної моделі регіонального розвитку.

З метою повнішого розуміння загальної еволюції змін і форм регіональної політики, короткий поетапний екскурс регіональної політики в країнах з розвинутою ринковою економікою дозволить здійснити відповідний аналіз процесу розвитку регіональної політики в окремих країнах, які були першими у створенні й формуванні моделей регіонального розвитку і стали прикладом для інших країн, зокрема України.

Сучасна історія регіональної політики започаткована у 20-х роках минулого сторіччя, але у практичній реалізації сягає прадавніх часів. Ще в античній Греції, Римській імперії та країнах Стародавнього Сходу в управлінських колах замислювалися над упровадженням регіональної політики (у тодішньому розумінні). Від стану регіональної політики залежали тривалість і стабільність управління на підвладних територіях, зокрема насильницьки завойованих і поневолених. Значну роль у системі управління великою територією на цьому етапі розвитку країн набула реалізація такої політики, яка б сприяла наповненню

скарбниці за рахунок збирання данини та дозволяла тримати підвладні території у покорі.

Становлення регіональної політики як науки відбулося на початку ХХ сторіччя, коли було прийнято перші програми допомоги окремим старопромисловим та слаборозвиненим територіям, необхідність реалізації яких визначалася наслідками кризи 1929-1933 рр. На той час регіональні заходи були широко розгорнуті тільки у двох країнах – Великобританії та США, де занепад виробництва зачепив сфери зосередження традиційних галузей та слаборозвинені аграрні райони.

До та післявоєнний періоди розвитку регіональної політики можна охарактеризувати як час розповсюдження практики застосування регіональних заходів на інші країни, оскільки нова економічна криза призвела до спаду виробництва у традиційних галузях промисловості та загострення соціально-економічних відносин у деяких регіонах світу, особливо у Бельгії, Великобританії, США, Франції, ФРН. У цей період регіони стають об'єктом уваги, з одного боку, в контексті структурної державної політики як способу відродження та стабілізації національної економіки шляхом концентрації та спрямування економічних ресурсів на формування чи оновлення певних господарських галузей; з іншого – соціальної політики як чинника збереження політичної стабільності суспільства, національної єдності, громадянської злагоди, шляхом вирівнювання та поліпшення умов життя населення в різних територіально-адміністративних утвореннях.

Період 1960 – початок 1970 років характеризується становленням регіональної політики, тобто формуванням цілісної системи регіональної політики країн Заходу. Розширюється проблематика державного регулювання на регіональному рівні, яка охоплює питання не тільки перебудови господарського комплексу, зниження рівня безробіття, але й забезпечення оптимального використання інноваційних факторів зростання, комплексного соціально-економічного розвитку, демографічних, екологічних та рекреаційних аспектів, відтворення природних ресурсів тощо. Відбулося затвердження системи регіонального програмування, удосконалення інструментарію регіональної політики. Поряд з історично первісним напрямом регіональної політики, пов'язаним з розвитком проблемних регіонів, застосовуються заходи щодо розвантаження найбільших міських агломерацій. Збільшення асигнувань на розробку та реалізацію регіональних програм стало можливим завдяки стійкості темпів економічного зростання.

З 1975 р. починається новий етап розвитку регіональної політики. Першочерговим завданням державної політики на регіональному рівні у цей період стає не просто вирішення проблем окремих регіонів, але й забезпечення скоординованого зближення рівнів їх розвитку, оптимальне й ефективно використання внутрішнього економічного потенціалу в кожному окремому випадку. Тобто об'єктом регіональної політики стають не розрізнені регіони, а їх сукупність як структурних елементів національного господарства, з урахуванням стану і можливостей їхнього розвитку.

Підписання Маастрихтської угоди надало потужного поштовху проведенню нової наднаціональної політики з регулювання регіонального розвитку в межах ЄС. Одночасно активізується діяльність місцевих органів влади, спрямована на реалізацію специфічних цілей розвитку місцевих співтовариств. Прикладом цього може бути прийняття Євросоюзом у 1990 р. Європейської Хартії про місцеве самоврядування. Цей етап розвитку регіональної політики відбувався на тлі нової економічної кризи, що охопила країни Заходу після 1974 р. Унаслідок ослаблення інвестиційної діяльності скоротився склад інструментарію регіональної політики, що, однак, не змогло зупинити процес розвитку системи регіонального програмування і призвело до підписання зазначеної Угоди та формування наддержавних органів регулювання регіональним розвитком.

Основною метою проведення ретельного аналізу найцікавіших аспектів практичного вирішення регіональних проблем у деяких країнах, які мають багатий досвід у цій галузі, є не лише детальний аналіз регіональної політики окремо взятої країни, а дослідження тих її особливостей, які можуть стати основою узагальнення досвіду та втілення пропозицій щодо розвитку регіональної політики як світового масштабу розвитку країн загалом.

Великобританія. Більшість регіональних проблем у Великобританії виникло на 15-20 років раніше, ніж у сусідніх країнах. На перше місце ставився індустріальний розвиток, а основним підходом було широкомасштабне знесення старого та будівництва нового. При цьому держава відіграла важливу роль у спрямуванні інвестицій. За умов практичного впровадження кейнсіанської макроекономічної моделі були здійснені перші заходи щодо регіонального розвитку.

Головним завданням регіональної політики Великобританії на початку 30-х років минулого сторіччя стала боротьба з надзвичайно високим рівнем безробіття в окремих регіонах країни. Уряд дослідив низку відсталих у цьому напрямі регіонів, у результаті чого прийнято

закон про спеціальні території, що потребували адресної допомоги. Усі заходи держави спрямовувалися на зниження рівня безробіття: фінансування приватного сектору промисловості, надання податкових пільг підприємцям, підготовку території для промислового освоєння, переміщення робочої сили з відсталих (депресивних) районів до найбільш індустріально розвинених тощо. Отже, основною метою регіональної політики держави того періоду було, очевидно, максимальне досягнення соціальної справедливості, тобто вирівнювання рівня життя населення різних регіонів, забезпечення однакового рівня заробітної плати, міграція трудових кадрів.

У 1945 р. англійський парламент ухвалив Закон «Про розміщення промислових підприємств», який замінив довоєнне законодавство про спеціальні території та став основою реалізації регіональної політики на більше як 15-річний період. Згідно з цим Законом скасовувалася існуюча до воєнного періоду Комісія, до якої входили представники спеціальних територій. Повноваження Комісії передавалися Міністерству торгівлі, яке надавало кредити, забезпечувало основні публічні послуги населенню, призначало гранти на реалізацію конкретних проектів. Крім того, уряд почав широко використовувати систему ліцензування з метою контролю розміщення промислових підприємств. На будь-яке значне будівництво потрібно було обов'язково одержати дозвіл. Створено спеціальну міжвідомчу комісію, яка видавала ліцензії. До складу комісії увійшли фахівці зацікавлених органів влади. Процедура видачі ліцензій була настільки складною та довготривалою, що підштовхувала інвесторів до відкриття або перенесення свого бізнесу у економічно несприятливі регіони, де отримання дозволу було не потрібне. У результаті такої політики уряду у період 1947-1949 рр. у регіонах, кваліфікованих як території розвитку, було збудовано понад половину введених у дію в країні промислових підприємств, причому населення цих територій складало лише 20 % загальної чисельності населення країни.

Післявоєнний період деякі дослідники називають етапом короткотермінових програм. Уряд користувався правом надавати кредити, видавати гранти для створення нових підприємств у відсталих (депресивних) регіонах і допомагав розміщувати частини державних замовлень фірмам, працюючим у цих регіонах. Надавалися додаткові послуги населенню, створювалися сприятливі умови для будівництва об'єктів промисловості й місцевої інфраструктури, утверджувалася нова політика розвитку міських агломерацій (створення нових населених пунктів). У 1960 р. прийняттям Закону про місцеве працевлаштування старі райони розвитку було скорочено. Замість

«регіонів розвитку» створено «райони розвитку», список яких формувало безпосередньо Міністерство торгівлі без обов'язкового затвердження парламентом. Це надало свободу дій Міністерству, однак спричинило низку проблем. Депресивними залишилися регіони, яким була потрібна негайна допомога, причому деякі з них викреслювалися з цього списку, щоб через деякий час знов туди потрапити.

Починаючи з 1970 р., парламент майже кожного року ухвалював новий закон щодо регіональної політики. Вплив державної політики на регіональний розвиток поширився більше ніж на половину території Великобританії. У середині 70-х років уряд країни почав звертати увагу на так звані «внутрішні міста», результатом чого стало розроблення програми розвитку внутрішніх міст та прийняття відповідного закону (1977 р.), яким передбачалося здійснення заходів з вирішення проблем цих регіонів.

На початку 80-х років відбувся галузевий переворот у державній політиці щодо депресивних регіонів. У зв'язку зі світовою трансформацією економічної організації суспільства - переходу від індустріального суспільства до інформаційного, уряд Великобританії почав здійснювати заходи щодо розвитку у депресивних регіонах сфери послуг, зокрема туристичних. З 1984 р. право на субсидії поряд з промисловими компаніями одержали компанії сфери послуг, у результаті чого збільшилася зайнятість у цій галузі господарювання. З 1988 р. реформою регіональної політики було відмінено субсидії регіонального розвитку і вся увага зосередилась на допомозі малим фірмам та внутрішнім ареалам великих міст.

З погляду загальної історії регіональної політики Великобританії можна зробити висновок, що на окремих етапах розвитку регіональної політики урядом країни використовувалися різні інструменти: від прямого контролю до застосування різних важелів і засобів. Але найдієвішими інструментами були інвестиційні стимули – субсидії, кредити, селективна допомога, а також заохочувальні заходи: від різноманітних методів надання фінансової допомоги суб'єктам господарської діяльності – від малих фірм і підприємств, зокрема тих, які ухвалили рішення про нове будівництво, до промислових компаній та підприємств сфери послуг.

Сполучені Штати Америки. Початком здійснення регіональної політики США можна вважати створення у 1933 р. Управління з національного планування (пізніше – Комітет з національних інтересів), головною метою якого була ліквідація «розривів» у економічному розвитку окремих штатів. Серед напрямів

діяльності важливими були будівництво та експлуатація системи гідротехнічних споруд, сприяння у виробництві і розподілі електроенергії, розвитку сільського господарства шляхом хімізації та електрифікації, поліпшення довкілля, освоєння рекреаційних ресурсів, розвиток міст і населених пунктів тощо.

Президентом країни було запропоновано органам влади Штатів створення власних планів (програм) розвитку, прикладом чого може бути створення першого регіонального проекту «Програма долини річки Теннессі», розробленого за ініціативою федеральних органів влади.

У 60-х роках Сполученими Штатами зроблено низку спроб регіонального програмування. Зокрема, у 1961 р. при Міністерстві торгівлі створено Адміністрацію регіонального відновлення (АРВ), завданнями якої було надання допомоги з розвитку депресивним районам як у вигляді позик місцевим органам влади і приватним підприємцям, так і через контроль проведення спеціальної «програми прискорення суспільних робіт», що мала заохочувальний, стимулювальний характер.

Яскравим прикладом реалізації аналогічної програми було прийняття Закону про розвиток Аппалачів (1965 р.). Район гір Аппалачів як найбільш «проблемний» регіон країни охоплював частково територію 13 штатів, порівняно з іншими районами був економічно і соціально відсталим, мав високий рівень безробіття, низькі доходи населення та нерозвинену промислову і транспортну інфраструктуру. Президент країни створив спеціальну Аппалацьку регіональну комісію, яка поряд з розвитком інфраструктури займалася також питаннями охорони здоров'я, відновленням видобутку корисних копалин, роботами зі зрошування земель тощо. Статус незалежного агентства, тісна взаємодія і комбінування фінансових заходів за програмою Аппалачів, яку проводили федеральні, штатні й місцеві органи влади, – все це в підсумку зумовлювало вищу ефективність функціонування цієї інституції порівняно з іншими подібними регіональними агентствами і комісіями.

Відповідно до Закону про суспільні роботи й економічний розвиток (1965 р.) при Міністерстві торгівлі створено ще одну організацію у сфері регіонального розвитку – Адміністрацію економічного розвитку, яка фактично замінила та перебрала на себе функції АРВ. До обов'язків новоствореного органу було залучено також надання допомоги у вирішенні проблем так званих «реконструктивних» агломерацій і округів та створення об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури. Але у зв'язку з обмеженими

ресурсами, недостатнім обсягом фінансування, а також з політичних мотивів (політика уряду, підпорядкованість Міністерству) подібні організації у 80 роки минулого століття припинили свою діяльність.

Коли до влади прийшов новий президент, ситуація різко змінилася. Почалася децентралізація влади: послаблення державного контролю розвитку регіонів, скорочення субсидіювання за цільовими програмами і фінансування соціальних програм, поетапне передавання штатам і місцевим органам влади функцій фінансування зазначених програм, зокрема додаткових джерел фінансування. Унаслідок цих заходів штати значно розширили свої права щодо формування власних бюджетів, збирання податків, регулювання процесів економічного і соціального зростання. Така політика держави (уряду) стала значним випробуванням для місцевих органів, що призвело до суттєвого бюджетного дефіциту серед штатів.

Отже, серед різноманітних заходів під час формування регіональної політики в країні найефективнішим є бюджетне фінансування окремих секторів економіки в «проблемних» регіонах, причому основна частина фінансування з федерального бюджету спрямована на субсидіювання та кредитування заходів щодо раціонального використання природних ресурсів і охорони довкілля, розвитку промисловості та сфери послуг у конкретних регіонах, де існує практика державних замовлень, поширення приватного сектору, надання податкових та амортизаційних пільг тощо.

Франція. Розвиток регіональної політики Франції започатковано наприкінці 40-х років, коли урядом було прийнято рішення щодо децентралізації промислових підприємств з регіону Парижа. Так на тлі скорочення загальної чисельності населення країни, населення столиці у період з 1880 р. по 1936 р. зросло втричі. Причому рівень зайнятості у паризькому регіоні зріс на 45 %, а на решті території тільки на 3 %. Серед причин такої адміністративної централізації був недостатній рівень транспортного сполучення між провінціями Франції, оскільки основні шляхи сполучення на той час були побудовані лише у напрямку столиця-провінція-столиця, що призвело до концентрації владних, культурних, фінансових установ і організацій та промислових підприємств саме в Парижі.

Протягом 50-х років уряд країни вжив низку заходів щодо поліпшення ситуації. Так у 1950 р. при одному з центральних міністерств створено підрозділ у справах територій, а також ініційовано утворення на місцях подібних комітетів, але значного поштовху до розв'язання проблеми розвитку територій вони не дали. Політика законодавчих органів влади зосереджувалася на переміщенні

промислових підприємств зі столиці до провінцій, яке стимулювалося за допомогою різноманітних податкових пільг та субсидій, а також на обмеженні щодо створення нових і розширенні діючих підприємств у паризькому регіоні. У деяких регіонах навіть було розроблено плани їхнього соціально-економічного розвитку, які здебільшого констатували те, що відбувається і не передбачали конкретних цілей та завдань. Незважаючи на певні зрушення, вжитих заходів виявилось недостатньо для розв'язання проблем щодо централізації промислових підприємств. Ситуація докорінно змінилася на початку 60-х років, коли розпочато реформи адміністративно-територіального устрою. Територія Франції була поділена на 20 програмних департаментів, які не були адміністративними утвореннями, а виконували лише функції координації регіональних економічних програм. Значним внеском у розвиток регіональної політики Франції стало створення «регіональних комітетів економічного розвитку», до яких увійшли представники трьох основних секторів суспільства: органів влади, підприємницьких та громадських організацій. Комітети мали оцінити і проаналізувати економічні та соціальні наслідки реалізації Національної програми розвитку у відповідних регіонах.

У 1963 р. було створено національне Агентство з питань координації та планування регіонального розвитку (DATAR). Агентство відповідало за реалізацію регіональних аспектів національного плану економічного розвитку Франції, а також координацію планування регіонального розвитку. Агентство мало компетенцію розподіляти фінанси цільових фондів розвитку, найвагомим серед яких і досі є Спеціальний фонд планування регіонального розвитку (FIAT). Основне спрямування коштів зазначеного фонду – підтримка інфраструктурних проектів фінансування, не передбачених бюджетами окремих міністерств та відомств. Агентство DATAR підтримує тісні зв'язки з центральними органами виконавчої влади і утримує мережу інформаційних представництв у країнах Західної Європи, США, Японії, основне завдання яких – залучення інвестицій до Франції. Агентство практикує надання субсидій публічним (державним, громадським) та приватним організаціям, які беруть участь у реалізації програм Агентства на регіональному і місцевому рівнях у таких галузях, як промисловість, туризм, планування розвитку метрополій, промислова конверсія та ін.

Франція досить відома своїми традиціями у сфері планування територіального розвитку. Протягом 1947-2006 р. було розроблено 12 Національних Планів, до яких уведено і регіональний розділ. Так

П'ятим Національним Планом (1966-1970 рр.) передбачено підтримку сільського господарства та «слабких» галузей промисловості (наприклад, легкої). Відповідно до плану фінансова підтримка у загальному вигляді спрямовувалася на розвиток західних територій Франції шляхом залучення прямих промислових інвестицій у периферійні райони. Особливої уваги заслуговувало намагання уряду покращити транспортну інфраструктуру між містами та сільськогосподарськими регіонами.

З початку 70-х років владні органи країни відмовляються від планування регіонального розвитку з причини загострення міжнародної конкуренції у деяких галузях промисловості Парижа та в інших регіонах країни, тобто потрібна була економія за рахунок великих обсягів продажу продукції та зовнішньоторгових операцій.

На початку 80-х років результатом нового «поштовху» розвитку регіональної політики було прийняття державними органами 25 національних програм, серед яких були проекти щодо покращення транспортної інфраструктури на Заході та Південному Заході Франції, зокрема у центральному гірському регіоні «Гірський масив». Згідно з фінансовою підтримкою промисловості 5 великих підприємств отримали від держави 50 % усіх урядових субсидій. Нещодавні тенденції у міграції призвели до децентралізації зайнятості населення і міграції на південь від Парижа та індустріальної Півночі, що спричинило скорочення зайнятості на великих підприємствах і збільшення її на малих та середніх.

У 80-90-х роках ухвалено низку законів щодо децентралізації. За результатами виконання цих законів регіони стали повноправними адміністративними одиницями та поширили власну автономію. Запроваджено також практику щодо тісного співробітництва у різних сферах господарства між адміністративно-територіальними одиницями Франції – комунами (Закон 1992 р. стосовно територіальної орієнтації Республіки).

Важливим економічним механізмом функціонування французької системи планування територіального розвитку є планові контракти «держава – регіон», де головний акцент зроблено на підготовку регіонами обґрунтованих документів для укладення контрактів з державою. Так у 1984-1999 рр. у межах системи було виділено 350 млрд франків, причому пріоритет надавався тим проектам регіонів, де головна увага зосереджувалася на збільшенні рівня зайнятості та професійної підготовки, підвищенні рівня середньої та вищої освіти, політики міст, а також охорони здоров'я і соціальної допомоги.

Але процес регіоналізації в країні не завершено, насамперед на внутрішньорегіональному рівні, тому у 1995 р. ухвалено комплексний програмний Закон про облаштування та розвиток територій, яким передбачено посилення ролі територіальних утворень у системі регулювання економічного розвитку.

Європейський Союз. Поряд з реалізацією регіональної політики окремо кожною країною-членом ЄС на національному рівні, в Європі з середини 70-х років з метою допомоги найбільш відсталим (депресивним) регіонам розпочався процес формування та реалізації регіональної політики саме Європейського Співтовариства.

Розвиток регіональної політики ЄС можна поділити на кілька етапів. На першому етапі (1975-1988 рр.) вона базувалася на системі квот спільного фінансування регіональних політик країн-членів Співтовариства. Попри зобов'язання проводити політику щодо регіонального розвитку, зафіксовані Римською Угодою (1957 р.), перший специфічний інструмент регіональної політики – Європейський фонд регіонального розвитку було створено лише у 1975 р., після приєднання Великобританії, Ірландії, Данії.

По суті регіональної політики Співтовариства реально не існувало до вступу в нього Об'єднаного Королівства, і мотивацію щодо необхідності розробки концепції політики регіонального розвитку зумовлено фінансовими причинами (повернення внесків Великобританії до ЄС через здійснення регіональної політики). Вплив зовнішніх чинників глобального економічного розвитку, таких, як економічна криза 70-х років, стагнація, проблеми виробництва та збуту продукції, збільшення кількості безробітних у країнах ЄС, зростання інфляції та дефіциту торгового балансу, також сприяло виробленню заходів щодо реалізації регіональної політики.

Наприкінці 80-х років асигнування ЄС у сферу регіональної політики використовувалися в основному для фінансування заходів на розвиток регіонів, що визначалися державою (національними урядами). Значною слабкістю системи було те, що надходження коштів до Співтовариства практично не перевірялися, відсутня також координація з іншими інструментами регіональної політики ЄС. Крім того, цей фактор сприймався Співтовариством як незадовільний, оскільки кошти Фонду концентрувалися не в особливо бідних регіонах, а надавалися знижки на внески країн-членів ЄС, і тому цілі конвергенції фінансувалися недостатньо.

У 1979 р. Рада ЄС за пропозицією Європейської Комісії ухвалила перші зміни у діяльності Фонду і визнала за необхідне самостійно забезпечувати «специфічні» заходи регіонального

розвитку. Для фінансування таких заходів було створено «відділ без квот» у розмірі 5 % загального обсягу коштів Фонду. Розвиток цих допоміжних програм узгоджувався між Комісією ЄС і країнами-членами Співтовариства і вважався ефективним на територіях, де національних програм розвитку не було. Цим створено інструментарій та зроблено перші позитивні кроки до власної регіональної політики Союзу.

Вступ в ЄС нових «бідних», переважно аграрних країн (Греція – 1981 р., Португалія та Іспанія – 1986 р.), надало Співтовариству більш сільськогосподарського змісту, призвело до зростання витрат Європейського Фонду регіонального розвитку та внутрішніх податків. Збільшення диспропорцій між регіонами й країнами, намагання регіонів посилити своє значення на противагу централізованим діям ЄС, неспроможність ЄС швидко адаптувати до свого економічного простору нові європейські держави змусило формувати нову наднаціональну регіональну політику.

З метою формування Єдиного європейського ринку з 1988 р. розвиток регіональної політики відокремлюється як пріоритетний напрям функціонування ЄС. З прийняттям у 1986 р. Єдиного Європейського Акта у Договорі про ЄС з'явився спеціальний розділ, який об'єднав різні інструменти економічної політики, спрямовані на зближення розвитку країн-членів під загальною назвою «Економічне і соціальне об'єднання» (Статті 130а-130е), які визначають зміст та цілі регіональної політики ЄС. Так, у Статті 130а зазначено: «З метою гармонійного розвитку загалом Співтовариство продовжує розширювати діяльність, спрямовану на посилення свого економічного та соціального єднання. Зокрема, Співтовариство намагається скоротити диспропорції між різними регіонами та ліквідувати відсталість регіонів, які знаходяться в несприятливих умовах». Відповідно до Статті 130с визначається завдання для Європейського фонду регіонального розвитку: «зробити внесок в усунення значних регіональних диспропорцій у Співтоваристві шляхом участі в розвитку та структурній перебудові регіонів, що відстають у розвитку, а також у конверсії індустріальних регіонів, які знаходяться у занепаді».

Для здійснення зазначеної мети (1988 р.) докорінною реформою Структурних Фондів передбачено повний перегляд складу та методів застосування «інструментів структурної політики», спрямованих на регіональний розвиток, забезпечення зайнятості населення, освіти, а також на розвиток аграрних районів.

Допомога основним регіонам через Структурні Фонди (так звані «цілі» - *Objectives*) спричинила суттєві збільшення бюджетних витрат.

Заснований перший «пакет» регіональних проектів (програм), фінансування ЄС на 1988-1993 рр. при своїх певних перевагах став, зокрема, об'єктом обґрунтованої критики, передусім через невизначеність критеріїв та розмитість адресності фінансування, які, по суті, відтворювали недоліки національних «генеральних грантів» на розвиток.

Після підписання Маастрихтської угоди, що передувала утворенню економічного союзу і введенню єдиної грошової одиниці, у 1993 р. знову було переглянуто принципи та цілі регіональної політики ЄС з метою її наближення до потреб таких скандинавських країн, як Швеція та Фінляндія, які приєдналися до ЄС, що символізує *другий етап розвитку* регіональної політики ЄС. Бюджетні ресурси було знову збільшено.

На період 1994-1999 рр. Комісією ЄС підготовлено другий «пакет», де відповідні асигнування стали більш цільовими, адресними, зумовлені власними зусиллями регіонів - бенефіціарів, а також розподілялися на конкурсній основі й за чітко встановленими критеріями. Відповідно до нового «пакета» загальні асигнування на проведення політики ЄС у сфері регіонального розвитку значно зросли, що вивело таку політику на друге місце у витратній частині бюджету ЄС. Більше коштів виділяється лише на підтримку та субсидювання сільського господарства. Однак сільськогосподарські витрати, по-перше, також мають свою регіональну складову; по-друге, у перспективі повні суттєво скоротитися, оскільки в частині субсидій вони обмежуються обов'язками, які перебрав на себе ЄС за підсумками Уругвайського раунду СОТ.

Третій етап розвитку регіональної політики ЄС починається з 2000 р., коли Європейською Комісією опубліковано «План дій 2000» (AGENDA 2000), до якого входить Семирічний план розвитку регіонів (2000-2006 рр.). Відповідно до нововведень обсяги витрат по лінії Структурних Фондів на регіональну політику знову було збільшено. На цьому етапі відбулося розширення ЄС за рахунок 10 «східних» держав, що призвело до збільшення територіальних диспропорцій в ЄС та визначення необхідності в інтервенції з боку наднаціональних органів. Зросла важливість і масштаби (територіальні та фінансові) загальної регіональної політики.

Четвертий етап (2007-2013 рр.) характеризується оптимізацією головних цілей регіональної політики (конвергенція; підвищення конкурентоспроможності регіонів та рівня зайнятості населення; розвиток територіального (прикордонного) співробітництва) та відповідною концентрацією коштів на головних

напрямах, а також застосуванням нових інструментів регіональної політики. Відповідно до фінансових планів обсяги фінансування на заходи регіональної політики на цей період складають 307 млрд євро, що майже у 1,5 рази більше минулого семирічного періоду розвитку.

Узагальнюючи досвід проведення регіональної політики як світового процесу розвитку країн та регіонів загалом, зробимо висновок, що на кожному етапі існувала обмежена кількість проблем, на які у політичному та (або) фінансовому плані зверталася значна увага. Так у 1960-1970 рр. в межах Європейського Співтовариства це була проблема гармонізації сільського господарства, коли у 80-х, особливо у 90-х роках першочерговим завданням було зниження просторових диспропорцій, проведення загальної та гармонізація національних регіональних політик. На початку XXI тисячоліття регіональна політика передбачає подальшу конвергенцію та зміцнення конкурентоспроможності регіонів, а також активне прикордонне співробітництво. Відповідно з кожним кроком збільшується і питома вага витрат на загальну регіональну політику з бюджетів усіх рівнів. Отже, неабиякий вплив світових тенденцій глобалізації та інтеграції на регіони призводить до виникнення нерівномірностей у їх розвитку, тому головною метою регіональної політики є і залишається створення таких умов, які б дозволяли регіонам реалізовувати їх наявний потенціал, максимально збільшувати їхній внесок у програми розвитку економіки країн з метою загального підвищення добробуту населення. Зміни геополітичних та гео економічних обставин призводять до пристосування регіонів до існування у новому середовищі, де кожна країна (і навіть ЄС загалом) використовує найрізноманітніші методи та заходи для реалізації поставленої мети, і хоча з кожним роком цілі та завдання регіональної політики змінюються відповідно до нових тенденцій світового економічного розвитку та процесів міжнародної глобалізації. Незмінною залишається головна мета регіональної політики: сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності регіонів як на світовому, так і національних рівнях.

Отже, можна зробити висновок, що, враховуючи особливості сучасного стану національної економіки, система державного регулювання регіонального піднесення промисловості має бути адекватною стратегічним цілям економічного зростання – спрямованою на інноваційний тип економіки, розбудову економіки знань, розміщення інноваційних форм господарювання тощо, на що слід задіяти багатий арсенал державних механізмів (методів, інструментів). Ознакою її формування має стати реалізація принципу саморозвитку регіону, перенесення відповідальності за розвиток

регіонів та відтворення людського капіталу на регіональні та місцеві органи влади, що дозволить значно повніше враховувати інтереси територіальних співтовариств та зрушитися в напрямку досягнення світових критеріїв конкурентоспроможності промисловості.

Висновки

Питання промислової політики як на концептуальному, так і на практичному рівні набули особливої актуальності впродовж останніх років з огляду на переоцінку наслідків світової фінансової кризи, визначення її причин та обґрунтування перспектив подальшого розвитку і розвинених країн, і країн, що розвиваються. Пояснення цьому приховане у розробці урядами розвинених країн власного сценарію розвитку, враховуючи кращі практики, причини невдач та можливості формування нової промислової політики.

Тема формування та реалізації державної промислової політики України набула особливої важливості у контексті необхідності диверсифікації економіки, підвищення в ній частки високотехнологічних виробництв, створення високопродуктивних робочих місць у традиційних і нових секторах, та формування інноваційної моделі розвитку загалом.

Підводячи підсумок, доцільно визначити, що спільною для розвинених країн у проведенні промислової політики є орієнтація на розвиток власного виробництва наукомісткої продукції шляхом стимулювання та підтримки високотехнологічних галузей. Позитивно оцінюючи досвід та результати проведення промислової політики у розвинених країнах, можна окреслити важливі завдання промислової політики для України: «формування спроможності адаптуватися до інноваційного розвитку», створення кластерів, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність продукції на зовнішньому ринку; розробка та реалізація інституційних заходів для збалансування інтересів між державою, малим та великим бізнесом, суспільними організаціями, освітніми та науковими установами.

Навчальний тренінг

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Засадничі концепції стратегічного розвитку регіональної промислової політики держави.
2. Сучасні принципи та механізми реалізації спільної промислової політики ЄС.
3. Розкрийте основні елементи механізму управління формуванням і розвитком кластерів.
4. Охарактеризуйте інноваційні кластери як механізм підвищення

конкурентоспроможності регіону.

5. Кластерна політика Європейського Союзу.
6. Світовий досвід формування регіональної промислової політики.

Теми рефератів

1. Світовий досвід реалізації промислової політики.
2. Досвід реалізації кластерної політики у країнах Східної Європи.
3. Особливості формування державної регіональної промислової політики у розвинутих країнах світу

Задача

Стоянка для автомобілів освітлюється за допомогою 10 вольфраново-галогенних ламп потужністю 500 Вт кожна. Лампи вмикаються і вимикаються обслуговуючим персоналом вручну, інколи лампи світять і вдень. Коефіцієнт навантаження становить 0,8, а річна експлуатація 5400 годин.

Яка буде величина річного енергозбереження при заміні вольфраново-галогенних ламп на натрієві лампи високого тиску потужністю 114 Вт, які мають такий самий рівень освітлювання? Водночас буде встановлено автоматичне управління фотоелементами. Коефіцієнт навантаження 0,9. Річна експлуатація 3950 годин.

Які, на вашу думку, чинники повинні бути також враховані?

Зразок розв'язку задач

Задача

Паровий котел працює на нафтовому газі і використовує протягом року **1** млн л нафтового газу. ККД котла **80 %**. Теплотвірна здатність газу **38,0** МДж/л. Вартість 1л газу становить **0,22** дол.

З метою економії коштів пропонується перевести котел на природний газ, однак ККД котла буде **78 %**. Теплотвірна здатність газу **40,5** МДж/м³. Вартість енергії від згоряння газу складає **0,013** дол./кВт·год (1кВт·год=**3,6** МДж).

Яка величина енергозбереження і економії витрат при заміні палива?

Які ще чинники необхідно врахувати?

Розв'язок

1. Аналіз економічного стану котельні, що працює на нафтовому газі.

Теплота згоряння нафтового газу:

$$1000000 \text{ л} \times 38 \text{ МДж / л} = 38000 \text{ ГДж}.$$

Річні витрати на нафтовий газ:

$$1000000 \text{ л} \times 0,22 \$ / \text{л} = 220000 \$.$$

Річне виробництво теплоти:

$$38000 \text{ ГДж} \times 0,8 = 30400 \text{ ГДж}.$$

2. Аналіз економічного стану котельні, що буде працювати на природному газі.

Річна кількість необхідної теплоти 30400 ГДж:

Річне споживання природного газу:

$$\frac{30400 \text{ ГДж}}{0,78} = 38974 \text{ ГДж}.$$

Річні витрати на нафтовий газ:

$$38974 \text{ ГДж} = 10826100 \text{ кВт} \cdot \text{год}.$$

$$10826100 \text{ кВт} \cdot \text{год} \times 0,013 \$ / \text{кВт} \cdot \text{год} = 140739 \$.$$

3. Одержані результати.

Збереження нафтового газу:

$$38000 \text{ ГДж} - 38974 \text{ ГДж} = 974 \text{ ГДж}.$$

Зниження витрат на паливо:

$$220000 \$ - 140739 \$ = 79261 \$.$$

4. При цьому необхідно врахувати такі чинники:
- *зміну витрат на технічне обслуговування;*
 - *зміну очікуваного терміну служби котла;*
 - *майбутні зміни вартості палива;*
 - *можливість збереження виробничої потужності горіння палива;*
 - *можливість використання резервуару збереження палива в інших цілях.*

**Питання
для самостійної роботи студентів
з курсу «Прикладна економіка»
(заочно-дистанційна форма навчання)**

1. Теоретичні аспекти фінансової стабільності підприємств.
2. Діагностика фінансової стабільності підприємств.
3. Сучасні концепції розвитку підприємств.
4. Концептуальні засади антикризового управління підприємством.
5. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств.
6. Проблеми формування системи управління основним капіталом на підприємстві.
7. Економічна суть і роль малого підприємництва.
8. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва.
9. Фінансова стратегія фірми в сучасних умовах господарювання.
10. Особливості інноваційної стратегії підприємства.
11. Інвестиційна стратегія підприємства.
12. Суть і структура інноваційної діяльності.
13. Організаційні основи розвитку інноваційного підприємництва.
14. Організаційно-економічні особливості розвитку інноваційного бізнесу. Напрями підтримки інноваційного підприємництва.
15. Суть і структура інвестиційної діяльності.
16. Методи оцінки ефективності інвестицій.
17. Функціонування ринку. Функція держави в умовах регульованої ринкової економіки.
18. Основи державного регулювання економіки.
19. Регулювання економіки.
20. Світовий досвід макроекономічного регулювання економіки.
21. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
22. Загальна характеристика стратегічного управління проектами та програмами.

23. Стратегія організації.
24. Конкурентні стратегії.
25. Суть стратегічного планування.
26. Моделі стратегічного планування.
27. Суть соціально-економічної стратегії країни.
28. Проблеми економічного зростання в Україні.
29. Основи формування регіональних цільових програм.
30. Удосконалення регіональних цільових програм.
31. Формування державних програм соціально-економічного розвитку.
32. Сутність загроз.
33. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці.
34. Індикатор економічної безпеки
35. Сутність і структура тіньової економіки.
36. Корупція в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.
37. Особливості тінізації економіки України.
38. Теоретичні та практичні аспекти економічної безпеки.
39. Складові елементи економічної безпеки.
40. Загрози економічній безпеці.
41. Тіньова економіка та її чинники.
42. Нелегальний вплив капіталу.
43. Гарантування економічної безпеки.
44. Сутність, цілі та процес формування промислової політики України.
45. Удосконалення системи управління промисловою політикою України.
46. Трансформація моделі промислової політики.
47. Світовий досвід реалізації промислової політики.
48. Досвід реалізації кластерної політики у країнах Східної Європи.
49. Особливості формування державної регіональної промислової політики у розвинутих країнах світу.

**Орієнтований перелік варіантів контрольних робіт
(заочно-дистанційна форма)**

Варіант 1

Діагностика фінансової стабільності підприємств

Задача

Молодий підприємець для забезпечення як міських, так і міжміських перевезень пасажирів придбав низку легкових автомобілів із бензиновими двигунами. Із них 4 автомобілі марки «Daewoo Sens» і 8 штук марки «Daewoo Lanos». Автомобіль марки «Daewoo Sens» на 100 км пробігу витрачає 8,6 л бензину марки А-95, а «Daewoo Lanos» – 10,4 л. Вартість 1 л бензину марки А-95 становить 17 грн. Середньодобовий пробіг одного автомобіля не перевищує 320 км. Автомобілі експлуатуються цілодобово.

Визначити річну витрату коштів на придбання палива і яка буде економія коштів на придбання палива і яка буде економія коштів, якщо всі автомобілі перевести на газ-метан, при цьому необхідно врахувати, що 1 л газу коштує 8,6 грн.

Автомобіль марки «Daewoo Sens» на 100 км витрачає 10 л газу, а «Daewoo Lanos» – 12 л.

Варіант 2

Концептуальні засади антикризового управління підприємством

Задача

Ви працюєте керівником підприємства, яке виробляє миючі засоби.

З метою досягнення конкурентоспроможності продукції необхідно скоротити її собівартість, що можна здійснити шляхом зменшення адміністративно-управлінського апарату. Встановлено, що окремі управлінські функції дублюються та деякі працівники завантажені неповний робочий день.

Усунення цих недоліків призведе до скорочення витрат на утримання адміністративно-управлінського апарату та зменшення собівартості продукції.

Застосовуючи методи хронометражу і фотографії робочого дня, служба підприємства виявила втрати робочого часу через порушення дисципліни, а також резерви скорочення виконання окремих видів робіт. Дані наведено в таблицях 1, 2, 3

Підготуйте для керівництва підприємства рекомендації щодо скорочення чисельності адміністративно-управлінського персоналу з обґрунтуванням суми економії фонду заробітної плати і впливу цих заходів

на зниження собівартості продукції.

Таблиця 1

Необхідні витрати робочого часу адміністративно-управлінського персоналу за місяць

Найменування витрат часу	Тривалість дій, год
Обробка поточної документації	260
Пошук і праця з науково-технічною та економічною інформацією	240
Узгодження та підпис документів	240
Праця, пов'язана з виконанням посадових обов'язків, у т.ч.	975
аналітична	170
планова	200
організаційна	250
виконання контрольних функцій	160
вирішення оперативних питань	295
Обробка кореспонденції	55
Листування	40
Особисті контакти, у т.ч.	850
участь у нарадах	65
прийом відвідувачів	45
службові поїздки	315
ділові зустрічі	140
бесіди з підлеглими	35
службові телефонні розмови	250
Час на виправлення помилок у роботі	60
Підготовка та прибирання робочого місця	65
Пошук та очікування, у т.ч.	90
вищого начальника	60
співробітників	30
Перевірка правильності виконання роботи (самоконтроль)	75
Разом	950

Таблиця 2

Резерви робочого часу

Найменування витрат часу	Можливість скорочення, %
1	2
Обробка поточної інформації	20

1	2
Праця, пов'язана з виконанням посадових обов'язків:	
організаційна	30
вирішення оперативних питань	20
Особисті контакти:	
службові поїздки	20
ділові зустрічі	20
бесіди з підлеглими	10
службові телефонні розмови	40
Підготовка та прибирання робочого місця	50
Пошук та очікування:	
вищого керівника	70
співробітників	80

Таблиця 3

Незаплановані втрати робочого часу за місяць

Найменування витрат часу	Тривалість дій, год
Пізній початок та дострокове закінчення робочого дня	160
Відпочинок і задоволення особистих потреб	40
Розмови та зустрічі з особистих питань	200
Разом	400

Завдання:

1. Визначте необхідну чисельність адміністративно-управлінського персоналу відповідно до запланованих витрат часу.
2. Розрахуйте можливе скорочення витрат часу.
3. Визначте можливе скорочення чисельності адміністративного управлінського персоналу.
4. Обґрунтуйте свої рішення.

Варіант 3

Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу

Задача

З метою забезпечення хорошого сервісу під час перевезення пасажирів у зоні міста приватне підприємство виділило 6 автобусів із дизельним двигуном і 8 автобусів марки ПАЗ-675 з карбюраторним двигуном. Денний пробіг автобуса становить 300 км і він експлуатується 6 днів у тиждень. Автобус із дизельним двигуном витрачає на 100 км пробігу 18 кг дизельного палива, а з карбюраторним – 20 кг бензину марки А-80. Вартість 1 кг дизельного палива

становить 15,5 грн, а бензину – 15 грн.

Визначити річні витрати коштів на придбання палива і яка буде економія коштів, якщо бензинові двигуни перевести на скраплений газ, при цьому необхідно врахувати, що на 300 км пробігу автобус ПАЗ-675 використовує 100 л газу і вартість 1 кг скрапленого газу становить 8,6 грн.

Варіант 4

Фінансова стратегія фірми в сучасних умовах господарювання

Задача

Ви працюєте на посаді начальника цеху підприємства ПрАТ «Стожари» Відділ маркетингу повідомив керівництво про можливість одноразового виконання замовлення на деталі до автомобільних магнітол, які використовуються в автомобільному транспорті. З метою виконання вам необхідно підготувати аргументовані пропозиції про виконання даного замовлення в терміни, вказані в угоді.

Кожна із автомагнітол потребує дві таких деталі. Підраховано, що за 6 місяців підприємство повинно виконати 3200 штук виробів. Складальний цех зробив замовлення на виготовлення 6400 таких деталей. Щомісячний очікуваний попит на деталі і кількість робочих днів подані у таблиці 1.

Таблиця 1

Попит на деталі і кількість робочих днів

Місяць	Очікуваний попит на деталі	Кількість робочих днів у місяці
Січень	900	22
Лютий	800	18
Березень	900	21
Квітень	1200	21
Травень	1500	22
Червень	1100	20
Разом	6400	124

Інформацію про інші виробничі та фінансові показники подано у таблиці 2.

Таблиця 2

Виробничі і фінансові показники діяльності

Показники	Одиниця виміру
1	2
Кількість робітників у дільниці	10 осіб
Тривалість робочого дня	8 год

1	2
Матеріально-сировинні ресурси, разом із браком і відходами	10 грн/шт
Поточні затрати на складування та утримування запасів	15 грн/шт
Середня заробітна плата 1 робітника	25 грн/год
Оплата понаднормової праці робітника	17 грн/год
Трудомісткість одиниці продукції	2 год/од

Завдання:

1. Обчислити витрати на закупівлю матеріально-сировинних ресурсів, складування та утримування запасів.
2. Обчислити витрати на основну заробітну плату, а також на оплату понаднормової праці робітників.
3. Розрахувати загальні витрати дільниці на виробництво усієї партії деталей.

Варіант 5

Організаційні основи розвитку інноваційного підприємництва

Задача

Ви начальник виробництва приватного підприємства, яке займається виготовленням мінеральних вод. З метою ефективного використання місцевих ресурсів артезіанських підземних вод Львівщини розгляньте пропозиції по їх переробці для споживання населенням і аргументуйте перед керівництвом доцільність прийняття рішення про інвестування спільно з угорським партнером на умовах кооперації.

Угорська компанія пропонує на українському ринку міні-заводи по виробництву питної джерельної води. Ці заводи можуть бути розташовані поблизу гідрогеологічних свердловин.

У перший рік планується інвестувати певну суму коштів на спорудження дороги, буріння свердловин, організацію постачання, отримання ліцензії, викуп приміщення.

При вирішенні завдання слід ураховувати ставку дисконту, оподаткування прибутку відсутнє. Термін роботи заводу у зв'язку з високою надійністю устаткування вважаємо рівним нескінченності.

Таблиця 1

Основні характеристики інвестиційного проекту

Вартість міні-заводу	14,8 млн грн
Вартість устаткування приміщення для монтажу	0,7 млн грн
Середньорічний обсяг продажів	35 млн грн
Поточні витрати	19 млн грн
Амортизація	2 млн грн
Додаткові інвестиції в перший рік	1 млн грн
Ставка дисконту	0,25

Завдання:

1. Проведіть оцінку проекту, визначивши грошовий потік (за роками).
2. Проведіть оцінку проекту, визначивши рентабельність інвестицій.
3. Проведіть оцінку проекту, визначивши дисконтований чистий дохід та дохід у розрахунку на один рік здійснення проекту.
4. Проведіть оцінку проекту, визначивши період окупності.
5. Складіть доповідну записку на ім'я директора з аргументами можливостей щодо будівництва міні-заводу по виробництву питної джерельної води.

Варіант 6

Функція держави в умовах регульованої ринкової економіки

Задача

Ви начальник цеху підприємства, яке виготовляє електронну технічну продукцію. Маркетингова служба підприємства проводить щотижневі дослідження потреб ринку в їхній продукції. Для виробництва продукції використовуються дві виробничі лінії, що працюють у дві зміни.

Для збільшення обсягів виробництва керівництво підприємство вирішило розширити складальний цех шляхом встановлення ще однієї виробничої лінії. Водночас відомо, що додаткова виробнича лінія зменшить загальну ефективність виробництва до 85 %.

У таблиці 1 і 2 подано інформацію про маркетингові, виробничі, технічні та фінансові показники діяльності підприємства.

Таблиця 1

Виробничі і фінансові показники діяльності

Показники	Одиниця виміру
Тижнева потреба ринку в електронно-технічній продукції	40 000 шт
Необхідна кількість транзисторів, що закуповуються	82 000 шт
Вартість одного транзистора	20 грн
Видатки на оформлення і здійснення замовлення	50 грн
Кількість робочих днів протягом року	260
Кількість робочих днів протягом тижня	5

Таблиця 2

Технічні характеристики виробничих ліній

Характеристика	Показник
Проектована потужність протягом робочої години	160 шт
Тривалість робочої зміни	8 год
Коефіцієнт використання обладнання	0,9
Коефіцієнт використання потужності	0,8

Завдання :

1. Визначити, чи вистачить потужності цеху при використанні трьох виробничих ліній для виконання маркетингового замовлення.
2. Обчислити нормативну потужність цеху при використанні 4-х виробничих ліній. Порівняти два показника потужності. Чи необхідно було вводити додаткову виробничу лінію?
3. Обчислити очікувану кількість замовлень на транзистори протягом року.

Варіант 7

Конкурентні стратегії

Задача

Менеджер фарфорового заводу уклав угоду з фірмою «Юмакс», яка знаходиться у Варшаві на поставку партії сервізів. За умовами договору завод повинен доставити вантаж тільки до кордону. Усі митні збори бере на себе фірма-імпортер.

Визначити суму контракту та вартість транспортування до кордону, якщо вартість транспортування за 1 м³ становить 150 грн, а об'єм вантажу 15,6 м³, сума страхування 3 % від загальної вартості контракту

№	Назва товару	Кількість шт.	Ціна Ехв без ПДВ грн
1.	Сервіз столовий «Зірка»	300	240
2.	Сервіз чайний «Сухарик»	400	320
3.	Сервіз кавовий «Лаваца»	500	150

Таку ж саму партію товару купує львівське підприємство «Ласунка» на складі в м. Тернополі.

Завдання

1. Визначте вартість транспортування вантажу.
2. Визначте вартість продукції.
3. Визначте суму страхування продукції.
4. Визначте загальну вартість продукції.
5. Визначте ПДВ.
6. Який контракт для фарфорового заводу є більш вигідним?

Варіант 8

Суть стратегічного планування

Задача

Ви керівник малого підприємства, яке випускає швейну продукцію. Підприємство складається з двох цехів пошиття № 1 і № 2, які працюють у дві зміни. Посада начальника цеху №1 є вакантною. На підприємстві працює 100 робітників. На сьогоднішній день цех № 1 працює незадовільно, час від часу відбуваються зриви у виконанні завдань, як змінних, так і загалом за місяць. Це призводить до зриву виконання замовлень за контрактами. Причиною є відсутність керівництва цеху. На посаду начальника цеху претендують 5 кандидатів, і всі вони працюють на підприємстві, що дозволяє об'єктивно оцінити їхні здібності та ділові якості. Спеціальною комісією було проведено ділову оцінку претендентів на посаду за п'ятибальною системою. Результати оцінки наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати оцінки ділових якостей кандидатів на посаду

Ділові якості	Результати оцінки, бали				
	Антонів	Баран	Вітяк	Гук	Дробот
1	2	3	4	5	6
Навички керівництва	5	4	4	4	4
Здатність приймати управлінські рішення	3	3	4	5	3

1	2	3	4	5	6
Компетентність, досвід, спеціальні знання	5	5	4	4	4
Організаторські здібності	5	4	4	5	4
Ініціативність	4	3	3	5	3
Інтенсивність праці та здатність витримувати навантаження	3	5	4	5	4
Стиль спілкування	5	4	5	4	3
Турбота про підлеглих	5	3	4	3	3

Завдання:

1. Визначте рейтинг кожного із кандидатів на вакантну посаду начальника цеху та обґрунтуйте своє рішення.
2. Розрахуйте річний фонд основної заробітної плати. Якщо середня тривалість робочого дня 7,5 годин і кількість фактичних річних робочих днів складає 221 день, середня місячна заробітна плата на підприємстві становить 4000 грн.

Варіант 9

Основи формування регіональних цільових програм

Задача

Ви заступник директора з маркетингу механічного заводу «Іскра». Завод виробляє електроплити, реалізуючи щомісяця 500 штук по 3200 грн за кожну (без ПДВ). Результати виробничої діяльності заводу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Параметри виробництва електроплит

	Показник	На одиницю продукції, грн.
1.	Умовно-змінні витрати	700
2.	Постійні витрати	40 000 на випуск
3.	Валовий дохід	775

Маркетингові дослідження доводять: попит на електричні плити зазначеного заводу падає. Прогнозні оцінки свідчать на користь електроплит зарубіжних конкурентів. Завод практично вичерпав резерви формування конкурентних переваг. Здешевлення виробництва обумовлює погіршення якісних параметрів електроплит.

Рада директорів фірми постановила:

- необхідно розробити стратегічні заходи;
- обґрунтувати їх відповідними розрахунками.

У процесі консультацій з фахівцями були запропоновані такі варіанти стратегічних заходів:

1. Збільшити щомісячні витрати на рекламу на 8 тис. грн, що призведе до приросту виторгу на 35 тис. грн.

2. Вдосконалити мотивацію працівників відділу збуту, а саме: перевести співробітників з окладів (місячний фонд оплати праці – 10 тис. грн.) на комісійну винагороду у розмірі 2,5 % від вартості проданої електроплити. Це дозволить збільшити обсяг продажів продукції на 15 %.

3. Переглянути цінову політику в таких двох напрямках:

3.1. Знизити ціну реалізації на 300 грн, водночас збільшивши витрати до 30 тис. грн. Це дозволить збільшити виторг на 20 %.

3.2. Знизити ціну з метою стимулювання збуту і збільшити обсяги виробництва до 700 штук щомісяця.

4. Змінити постачальника сировини, а це дозволить зекономити до 300 грн на одній електроплиті.

Завдання:

1. Обґрунтуйте доцільність збільшення витрат на рекламу.
2. Обґрунтуйте доцільність зміни системи оплати праці співробітників відділу збуту.
3. Проведіть розрахунки по двох варіантах цінової політики.
4. Розрахуйте відпускну ціну по варіанту цінової політики 3.2., для забезпечення приросту прибутку на 40 тис. грн.

Варіант 10

Індикатори економічної безпеки

Задача

Ви начальник відділу збуту приватного підприємства «Чобіток». За останній рік значно скоротилися обсяги збуту взуття. Керівництво підприємства не має чітко розробленої маркетингової програми, а найголовніше – не визначилось із вибором цільового сегменту .

Вам доручено провести сегментацію ринку взуття за найпоширенішими ознаками, для визначення доцільності збільшення обсягів продажів продукції на певному сегменті. Показники маркетингового дослідження зведені в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристики ринку	Тисяч гривень
Місткість сегмента становить	200
Фактичний обсяг збуту товарів у звітному році	50,3
Запланований обсяг збуту в наступному році	54,96 тис.
Ціна продажу товару у звітному і наступному році не змінюється і становить	10 грн/один.
Собівартість виробництва і продажу товару (не враховуючи витрати на маркетинг) у звітному і наступному роках не змінюється і становить	7,3 грн/один.
Витрати на маркетингові заходи у звітному році	8
Витрати на маркетингові заходи у наступному році	9,5

Завдання:

1. Перерахуйте та обґрунтуйте найпоширеніші критерії сегментації ринку взуття.
2. Визначте частку ринку, що її захопило підприємство у звітному році Ч 1, та частку ринку, яку планується захопити наступного року Ч 2.
3. Розрахуйте отриманий балансовий прибуток та очікуваний прибуток у наступному році.

Варіант 11

Сутність і структура тіньової економіки

Задача

Ви керівник відділу збуту. Ваша фірма продає 2350 і водночас розміщує замовлення на 350 аналогічних вимикачів на іншому підприємстві. Через несприятливу економічну ситуацію фірма втратила частину постійних споживачів своєї продукції.

Встановлено, що у 50 % випадків нестача вимикачів не відчувається. Інформацію подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Ймовірність виникнення нестачі

Кількість одиниць продукції	Ймовірність
6	0,20
12	0,15
18	0,15

У таблиці 2 подано дані про інші виробничі і фінансові показники діяльності підприємства

Таблиця 2

Виробничі і фінансові показники діяльності

Показники	Одиниця виміру
Витрати на зберігання одиниці продукції за рік, грн	12
Витрати (збитки) за умови відсутності вимикачів на складі, грн	14

Завдання:

1. Розрахуйте вартість застосування стратегії з нульовим страховим запасом.
2. Визначте загальні витрати на здійснення стратегії із страховим запасом 6 одиниць.
3. Визначте загальні витрати на здійснення стратегії із страховим запасом 12 одиниць.
4. Визначте загальні витрати на здійснення стратегії із страховим запасом 18 одиниць.

Варіант 12

Складові елементи економічної безпеки

Задача

Ви комерційний директор фірми «Зоряне сяйво». Основною її продукцією є алюмінієві каркаси, вартістю 400 грн/шт.

Характеристику витрат, які пов'язані з виробництвом каркасів, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика витрат на виробництво алюмінієвих каркасів

	Назва витрат	грн/шт.
1.	Виробничі витрати	150
2.	Умовно-змінні витрати на збут	20
3.	Середні постійні витрати (віднесені на собівартість продукції пропорційно трудовитратам)	10

На сьогодні фірма випускає 1200 каркасів. Ринок насичений конкурентами, що вимагає постійного пошуку нових ринків збуту. Проведене маркетингове дослідження дозволило виявити потенційних покупців продукції в Чехії. На початку року від них надійшло 2 пропозиції:

- 1) на купівлю 1200 каркасів;

2) на купівлю 5300 каркасів.

В умовах ринку обидві пропозиції повинні бути прораховані і приймати їх можна лише за умови, якщо вони дають можливість збільшити розмір прибутку або при незмінному розмірі прибутку не вимагають додаткових витрат.

Іноземні партнери за першою пропозицією погодились на укладення контракту на умовах EXW (франко-завод), а за цією умовою поставки всі витрати щодо завантаження і транспортування товару, його очистки від мита та страхування від ризику під час перевезення до місця призначення несе покупець. Ціна, що пропонується при закупці кар-касів, становить - 170 грн/шт. За другою пропозицією іно-земні замовники вимагають підвищення міцності каркасів, що можна забезпечити лише застосовуючи інші, значно дорожчі комп-лектуючі. Якщо фірма прийме другу пропозицію, то постійні витрати збільшаться на 12 тис. грн і фірма буде змушена відмовитись від виготовлення 2000 шт. каркасів.

Завдання:

1. Визначте, чи доцільно фірмі «Зоряне сяйво» приймати про-позицію іноземних споживачів щодо купівлі 1000 каркасів.
2. Визначте, чи доцільно буде прийняти пропозицію, яку отримало об'єднання щодо закупки 5300 каркасів. У випадку, якщо об'єднання погодиться прийняти цю пропозицію, розрахуйте мінімально прийнятну ціну, з якою могло б погодитись керівництво фірми «Зоряне сяйво», тобто ціну, яка б забезпечувала попередню суму прибут-ку.

Варіант 13

Сутність, цілі та процес формування промислової політики України

Задача

У приватному будинку встановлено кабельне електроопалення, що обігриває 100 м² житлових кімнат. Загальні тепловтрати складають 6000 Вт. Максимально допустима потужність становить 175 Вт/м².

Яка кількість електроенергії необхідна для обігрівання кімнат і яка її вартість?

Які ще необхідно врахувати чинники?

Варіант 14

Світовий досвід реалізації промислової політики

Задача

Стоянка для автомобілів освітлюється за допомогою 10 вольфраново-галогенних ламп потужністю 500 Вт кожна. Лампи вмикаються і вимикаються обслуговуючим персоналом вручну, інколи лампи світять і вдень. Коефіцієнт навантаження становить 0,8, а річна експлуатація 5400 годин.

Яка буде величина річного енергозбереження при заміні вольфраново-галогенних ламп на натрієві лампи високого тиску потужністю 114 Вт, які мають такий самий рівень освітлювання? Водночас буде встановлено автоматичне управління фотоелементами. Коефіцієнт навантаження 0,9. Річна експлуатація 3950 годин.

Які, на вашу думку, чинники повинні бути також враховані?

Література

1. Аалдерс Р. ИТ-аутсорсинг: практическое руководство : [пер. с англ.] / Р. Аалдерс. - М.: Альпина Паблишер, 2004. - 297 с.
2. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; [пер. с англ. Т. Гутман]. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 262 с.
3. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В. И. Андреева // Справочник кадровика. - 2009. - № 03. - С. 77-85.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 358 с.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Strategic Management: Classic Edition. Серия : Теория менеджмента / И. Ансофф - СПб. : Питер, 2009 г. - 344 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. - [8-е изд.]. - СПб. : Питер, 2008. - 832 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. - [8-е изд.]. - СПб. : Питер, 2008. - 832 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С И. Малков; 10-е изд. - СПб. : Питер, 2012. - 848 с.
9. Бабаєв В. М. Програмні механізми розв'язання проблем регіонального розвитку України / В. М. Бабаєв // Теорія та практика державного управління : зб. наук, пр. - 2008. - № 1. - С. 13-19.
10. Бабаєв В. Ю. Розробка цільових програм як інструмент державного регулювання соціально-економічного розвитку регіону / В. Ю. Бабаєв, А.І. Фартушна // Еволюція української державності: соціально-економічні, політичні, культурні аспекти : матеріали всеукр. конф. - Х. : ХІФ УДУФМТ, 2009. - С 155-159.
11. Бабаєв В.Ю. Методологічні аспекти вдосконалення державних і регіональних цільових програм / В.Ю. Бабаєв, Д.Ю. Дружжин // Актуальні проблеми державного управління. - 2013. - №1(43). - С.133-141.
12. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. - 2 ч. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 524 с.
13. Базецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни "Фінансовий

менеджмент" (для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 - Економіка підприємства (за видами діяльності) / Г. І. Базецька, В. Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2012. - 259 с.

14.Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія / Я.Б.Базилюк. - К.:НУСД, - 2002. - 132 с.

15.Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. - К.: Знання, 2011. - 236 с.

16.Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. - К.: Знання, 2011. - 236 с.

17.Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. - К.: Знання, 2011. - 236 с.

18.Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації / А. Г. Балдинюк // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. - Випуск 2017. - № 10. - С. 155-158.

19.Бараннікова Н. П. Фінансовий менеджмент: Підручник / Н. П. Бараннікова. - 2-ге вид. перероб. і доп.. - М.: ЮНИТИ. - 2008. - 415 с.

20.Бахолдин А.А. Финансовая стабильность, денежно-кредитная политика и банковские риски / А.А. Бахолдин // Финансы и кредит. - 2007. - №5 (245). - С. 59-61.

21.Беккер Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента :люди, стратегия и производительность / Б.И. Беккер, М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих / Пер. с англ. - М. : ООО "И.Д.Вильямс", 2007. - 304 с.

22.Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров / М. Белбин; [пер. с англ.]. - М. : НІРРО, 2003. - 232с.

23.Белобородова А. Л. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в рамках теории заинтересованных сторон / А. Л. Белобородова // Вестник экономики , права и социологии. - 2015. - № 4. - С. 12-15.

24.Белобородова А. Л. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в рамках теории заинтересованных сторон / А. Л. Белобородова // Вестник экономики , права и социологии. - 2015. - № 4. - С. 12-15.

25. Бєседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
26. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві / О. В. Божанова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(1). - С. 39-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvimevcg_2016_10%281%29__10
27. Больботенко І. В. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання / І. В. Больботенко // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник - 2003. - № 50. - С. 90 - 94.
28. Бруннер Е. Ю. Методика діагностики предрасположенности к конфликтному поведению К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной) [Электронный ресурс] / Персональный сайт Е.Ю. Бруннера "Психология". - Режим доступа : <http://brunner.kgu.edu.ua/index.php/psy-metodiks/inquirer/116-thomas>
29. Брюховецька Н.Г. Фінанси підприємств: навч. посібник / Донецький ун-т економіки та права. Кафедра фінансів. - Донецьк: ДонУЕП, 2008. - 215 с.
30. Буркальцева Д. Д. Інституціональне забезпечення економічної безпеки України: монографія / Д. Д. Буркальцева. - К.: Знання України, 2012. - 347 с.
31. Бутенко І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Економічні інновації: Зб. наук. пр. - Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. - Вип. 60, т. I. - С. 66-74.
32. Бушуєв С. Д. Управление проектами : основы проф. знаний и система оценки компетентности проект. менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С. Д. бушуєв, Н. С. Бушуєва. - Изд. 2-е. - К. : ІРЦІУМ, 2010. - 208 с.
33. Бушуєв С. Д. Словник-довідник з питань управління проектами [Текст] / С. Д. Бушуєв. - К. : ВД "Ділова Україна", 2001. - 640 с.
34. Варналій З. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: Монографія / З. С. Варналій, Д. Д. Буркальцева, О.С. Саєнко. - К.: Знання України. - 2011. - 299 с.
35. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. - 4-те вид., стер. - К. : Т-во "Знання", КОО, 2008. - 302 с.

- 36.Вдовиченко А. В. Організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції / А. В. Вдовиченко // Збалансоване природокористування. - 2015. - № 4. - С. 59-63.
- 37.Висоцька І.Б. Створення гнучкої системи пріоритетів інноваційного розвитку промисловості України / І.Б. Висоцька // Проблеми науки. - 2004. - №3. - С. 23-27.
- 38.Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, - 1998. - 352 с.
- 39.Виханский О. С. Стратегическоеуправление: Учебник. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. -296 с.
- 40.Вовк О. Концепція національної безпеки України: теоретичний аспект / О.Вовк // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Юридичні науки. - 2011. - С. 77-80.
- 41.Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6, Т. 3. С. 7-11.
- 42.Гавкалова Н. Л. Formation the systematic basis of synthesized capital / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко / Актуальні проблеми економіки. - 2016. - №4 (178). - С. 8-16.
- 43.Гавкалова Н. Л. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу. Наукове видання [За заг. ред. д.е.н., професора Гавкалової Н.Л.] - Х. : Вид. ХНЕУ, імю С. Кузнеця, 2014. - 400 с.
- 44.Гавкалова Н. Л. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу. Наукове видання [За заг. ред. д.е.н., професора Гавкалової Н.Л.] - Х. : Вид. ХНЕУ, імю С. Кузнеця, 2014. - 400 с.
- 45.Гавкалова Н. Л. Концептуализация проблемы использования синтезированного капитала в контексте осуществления организационных изменений на предприятиях / Н. Л. Гавкалова, С. В. Севастьянов // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества: материалы II междунар. науч.-практ. конф., (г. Белгород, 15 ноября 2013 г.) / Под. науч. ред. доц. Е. В. Никулиной. - Белгород: ИД "Белгород", 2013. - С. 63 - 68.
- 46.Гавкалова Н. Л. Концептуализация проблемы использования синтезированного капитала в контексте осуществления организационных изменений на предприятиях / Н. Л. Гавкалова, С. В. Севастьянов // Актуальные проблемы экономики в условиях

- реформирования современного общества: материалы II междунар. науч.-практ. конф., (г. Белгород, 15 ноября 2013 г.) / Под. науч. ред. доц. Е. В. Никулиной. - Белгород: ИД "Белгород", 2013. - С. 63 - 68.
47. Гавкалова Н. Л. Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань [Текст] : монографія / Гавкалова Н. Л., Чистякова А. В. - Х. : Вид-во ХНЕУ, 2013. - 191 с.
48. Гавкалова Н. Л. Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань [Текст] : монографія / Гавкалова Н. Л., Чистякова А. В. - Х. : Вид-во ХНЕУ, 2013. - 191 с.
49. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал в условиях модернизации / Н. Л. Гавкалова, О. Ю. Амосов // The IX All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation "Contemporary Problems of Regional Economy Management", May 24-25 2012, Saint Petersburg, Russia. A joint conference organized by Saint Petersburg State University of Engineering and Economics, Riga Technical University, Brno University of Technology, Tallin University of Technology and Kharkov National University of Economics. 2012. Edited by A. Fradkin, I. Fedoseev, N. Lace, T. Rtishcheva. Managing Editor T. Rtishcheva. Saint Petersburg: Publishing house "Lubavich", 2012. - P.175-178
50. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и его капитализация как средство модернизации общества / Н. Л. Гавкалова, О. Ю. Амосов / Становление и развитие теории и практики управления человеческим капиталом и социально-экономическими системами : труды V международной научно-практической конференции, 13 - 15 декабря 2011 г. / Под ред. В.Н. Некрасова. - Ростов н/Д : Редакционно-издательский центр ЮРИФ РАНХиГС, 2013. - С. 5 - 17.
51. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и его капитализация как средство модернизации общества / Н. Л. Гавкалова, О. Ю. Амосов / Становление и развитие теории и практики управления человеческим капиталом и социально-экономическими системами : труды V международной научно-практической конференции, 13 - 15 декабря 2011 г. / Под ред. В.Н. Некрасова. - Ростов н/Д : Редакционно-издательский центр ЮРИФ РАНХиГС, 2013. - С. 5 - 17.
52. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и модернизация общества / Н. Л. Гавкалова, М. Барка Зин // Экономика развития. - 2012. ? № 2 (62). - С. 44?50.
53. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и модернизация общества / Н. Л. Гавкалова, М. Барка Зин // Экономика развития. -

2012. ? № 2 (62). - С. 44?50.

54. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и модернизация общества / Н. Л. Гавкалова, М. Барка Зин // Экономика развития. - 2012. ? № 2 (62). - С. 44?50.

55. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и модернизация общества / Н. Л. Гавкалова, М. Барка Зин // Экономика развития. - 2012. ? № 2 (62). - С. 44?50.

56. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. - 400 с.

57. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. - 296 с.

58. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал - основа ефективності менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. - 230 с.

59. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. - Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. - 295 с.

60. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. - Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. - 295 с.

61. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: Монографія / Н. Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. - 236 с.

62. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: Монографія / Н. Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. - 236 с.

63. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: Монографія / Н. Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. - 236 с.

64. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. - 400 с.

65. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. - 296 с.

66. Гадей О. О. Управління змінами на підприємстві // Вісник

Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. - №3 (19). С. 71-75.

67. Геник О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств / О. Геник // Формування ринкової економіки України. - 2009. - Вип. 19. - С. 165-169.

68. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - Вип. 7. - С. 29-37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6

69. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннели-мл.; пер. с англ.; 8-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 662 с.

70. Гітельман Л. Д. Перетворюючий менеджмент. Лідерам реорганізації і консультантам з управління // Навчальний посібник. М.: Справа, 1999. 340 с.

71. Гладкий В. И. Кадастровые работы в городах / В. И. Гладкий. - Сиб. предприятие РАН, Новосибирск: "Наука", 1998. - 340 с.

72. Глазунов В.Н. Аналіз фінансового стану підприємства / В.Н. Глазунов // Фінанси. - 2007. - №2. - С. 26-29.

73. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. - Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. - Х., 2013. - 200 с.

74. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. - Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. - Х., 2013. - 200 с.

75. Голощапова Т.В. Исследование перспектив развития гостиничной индустрии и рекомендации по прогнозированию эффективности ее функционирования // Современные исследования социальных проблем: Элект. науч. журнал. - 2013. - №9 // journal-s.org.

76. Горбатенко В.П. Політичне прогнозування : навч. посіб. / В.П. Горбатенко, І. О. Бутовська. - К. : МАУП, 2005. - 152 с.

77. Горник В.Г. Вдосконалення інституційної промислової політики в Україні / В.Г. Горник // Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції: Матеріали наук.-практ. конф. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. - К.: Вид-во НАДАУ, 2004. - С. 129-131.

- 78.Гражевская Н.А. Обеспечение конкурентоспособности национальной экономики в глобальном постиндустриальном измерении / Н.А. Гражевская // Экономика Украины. - 2008. - № 9. - С. 54-63.
- 79.Грибик І. І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях / І. І. Грибик, Л. І. Попадюк, Н. В. Смолінська // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf>
- 80.Гринів Л.С. Національна економіка / Л.С. Гринів, М.В. Кічурчак. - Л.: Магнолія, - 2006. - 464 с.
- 81.Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах необхідна умова забезпечення їх розвитку // Журнал "БізнесІнформ". 2013. №10. С. 247-252.
- 82.Грицишин В.О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. - Луганськ, 2004. - 23 с.
- 83.Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2017. - № 185. - С. 160-172.
- 84.Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. - Львів: Бак, 2001. - 624 с.
- 85.Грязнова А. Г., Джинджолия А. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособ. М. : ЗАО "Изда-тельство "Экономика"", 2008. 472 с.
- 86.Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення / Б.В.Губський. - К.: Укрархбудінформ, 2001. - 121 с.
- 87.Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. - Київ: ВНЗ "Національна академія управління", 2011. - №6(120) - 382 с.
- 88.Де Сото Ернандо. Загадка капіталу [Електронний ресурс] / Е. де Сото. - Режим доступу: [http //www.nika-centre.kiev.ua \(shop/index.php?productid=493](http://www.nika-centre.kiev.ua/shop/index.php?productid=493)
- 89.Дегтярьова Ю.В. Методи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Ю.В. Дегтярьова. - Маріуполь, 2007. - 19 с.

90. Демченко Г. В. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств / Г. В. Демченко // Дис. на здобуття наук. ступ. канд. ек. наук....спец. 08.00.04. - Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. - 284 с.
91. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко та ін. - К.: КНЕУ, 2000. - 316 с.
92. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; [пер. с англ.]. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. - 800 с.
93. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; [пер. с англ.]. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. - 800 с.
94. Джейкобс Р. В. Стратегически переменны в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен путь к успеху. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 408 с.
95. Джигир Ю. Аналіз системи управління державними видатками: методологічні аспекти реформи фінансування соціальних послуг : звіт [створено в межах проекту "Сприяння реформі соціальних послуг в Україні", фінансованого DFID] / Ю. Джигир, Л. Джошуа. - 2006. - 186 с.
96. Дзюбенко Л. М. Організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємств (за матеріалами деревообробних комбінатів України). : автореф. дис. к-та ек. наук : 08.00.04 / "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". - К., 2007. - 20 с.
97. Дзяди́кевич Ю.В. Енергетичний менеджмент: Підручник / Ю.В. Дзяди́кевич, Р.Б. Гевко, М.В. Буряк, Р.І. Розум. - Тернопіль: Підручники і посібники. - 2014. - 336 с.
98. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2008, 584 с.
99. Дідківська Л.Г. Державне регулювання економіки: навч. посібник / Л.Г. Дідківська, Л.С. Головка. - К. : Знання-Прес, 2002. - 214 с.
100. Дмитрієв І. А. Управління проектами : навч. посібник / І. А. Дмитрієв, Г.В. Деділова, І. М. Кирчата та ін. - Х. : ХНАДУ, 2013. - 236 с.
101. Довгань Л. Є. "Управління проектами": навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізації: "Менеджмент і бізнес-адміністрування", "Менеджмент міжнародних проектів", "Менеджмент інновацій", "Логістика" / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. - К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. - 420 с.
102. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань,

- Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури. - 2011. - 440 с.
103. Довгань Л.Є., Лулукало О.Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством // Економічний вісник НТУУ "КПІ".- 2012. - С. 48-56.
104. Долгих А.П. "HR-метрики" / А.П. Долгих [Електронний ресурс]- Режим доступу : <http://hrm.ru/hr-metriki>
105. Дорошук Г. А. Кадрове забезпечення управління змінами / Г. А. Дорошук, Г. О. Савченко // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 3. - С. 50-56.
106. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / Г. О. Дудукало // Ефективна економіка. - 2012. - № 3. - Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.
107. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств / Г. О. Дудукало // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Київ-2015. - 20 с.
108. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств / Г. О. Дудукало // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Київ-2015. - 20 с.
109. Дука А.П. Трансформація моделі промислової політики задля забезпечення економічного розвитку України / А.П. Дука, А.Д. Залєвська-Шишак // Економічний часопис - XXI. - 2014. - № 7-8. - С. 32-35.
110. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями // статті [Проект "Smarteducation"// [електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml
111. Евсюков К. Н., Колин К. К. Основы проектирования информационно- вычислительных систем / К. Н. Евсюков, К. К. Колин. - М.: Статистика, 1977. - 300 с.
112. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с.

113. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с.
114. Економіка виробничого підприємства / За ред. Й.М. Петровича. - К.: Знання, 2001.- 463 с.
115. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення. Монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. - К.: НІСД. - 1997. - 144 с.
116. Економічна безпека: навч. посіб. / за ред. О.М. Джужі. - К.: Алерта; КНТ; Центр учбової літератури, 2010. - 368 с.
117. Економічна безпека: Навч. посіб. / за ред.. З.С. Варналія. - К.: Знання, 2009. - 647 с.
118. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В.Д. Базилевича. - К.: Знання - Прес, 2001. - 581 с.
119. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. - Маріуполь:ДВНЗ "ПДТУ", 2012. - Вип. 1, Т.3. - 340 с.
120. Єрмоленко М.М. Національні економічні інтереси: реалізація і захист / М.М. Єрмоленко // Актуальні проблеми економіки. - 2001. - № 1-2. -С. 18 -22.
121. Єрмошенко М. М. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : [колективна наукова монографія]. Розділ. 2.1 За ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. - К. : НАУ, 2008. - С. 60 - 77.
122. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації / Я. Жаліло // Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. - К.: Сатсанга. - 2001. -224 с.
123. Заблоцький Б.Ф. Економіка України / Б.Ф.Заблоцький, М.Ф.Покошко. - Л.: Новий світ, - 2009. - 360 с.
124. Загальна характеристика таблиць "витрати-випуск" (міжгалузевого балансу) як економіко-математичної моделі економіки [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75024&cat_id=38738.
125. Закон України "Про Державні цільові програми" № 1671-IV від 18.03.2004 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1621-15>.
126. Закон України "Про державну підтримку малого підприємництва"

- від 19.10.2000 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
127. Закон України "Про інвестиційну діяльність". Відомості ВР України № 1560 - ХП від 18.09.1991р.
128. Закон України "Про інвестиційну діяльність". Відомості ВР України № 1560 - ХП від 18.09.1991.
129. Закон України "Про основи національної безпеки України" // Відомості Верховної Ради (ВВР). - 1998. - № 20. - 70с.
130. Закон України "Про стимулювання розвитку регіонів" № 2850-IV [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
131. Запатріна І. В. Бюджетна підтримка як елемент розвитку публічно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері / І. В. Запатріна // Фінанси України. - 2008. - № 4. - С. 3-10.
132. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Стратегический менеджмент. Системный подход. Москва: Генезис 2011, 848 с.
133. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. - М. : Дело, 1993. - 312 с.
134. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. - М. : Дело, 1993. - 312 с.
135. Иванченко В. Риски и проблемы зарубежных институциональных инвесторов в Украине [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.server.usfa.kiev.ua>.
136. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: Навч. посіб. / Т.М.Іванюта, А.О.Заїчковський. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 256 с.
137. Ільїна О.В. Перспективні напрямки діяльності підприємств регіону по залученню інвестицій / О.В. Ільїна // Вісник Запорізького національного університету. - 2010. - № 3(7). - С. 185-190.
138. Калетнік Г.М. Державне регулювання економіки / Г.М. Калетнік. - Режим доступу : http://pidruchniki.ws/1982071938704/ekonomika/organizatsiya_rozrobki_tsilovih_kompleksnih_program.
139. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320с.
140. Кардашевский В.В. Административно-правовое и организационное обеспечение исполнения управленческих решений штабными подразделениями органов внутренних дел :По материалам Главного управления внутренних дел г. Москвы. - [Эл. ресурс]. -

Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/administrativno-pravovoe-i-organizatsionnoe-obespechenie-ispolneniya-upravlencheskikh-reshen> 8.

141. Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом И. А. Касаткин Диссертация на соискание ученой степени. кандидата экономических наук; специальность 08.00.11 - "Статистика" Москва - 1999. - 162 с.

142. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха та ін. - 2-е вид. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 248 с.

143. Кашин Д. Е. Экономические методы управления риском при техническом перевооружении организаций дорожностроительного комплекса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. Е. Кашин. - М., 2006. - 149 с.

144. Кваснюк Б.Є. Науково-технічний і виробничий потенціал національної економіки / Б.Є. Кваснюк // Економічна теорія. - 2008. - №1. - С. 85-99.

145. Кваша Т.К. Форсайтні дослідження в Україні / Т.К. Кваша // Актуальные проблемы научно-технологической и инновационной политики в контексте формирования общеевропейского научного пространства: опыт и перспективы : материалы междунар. симпоз. (Киев, 16-17 июня 2010 г.). - К.: Феникс, 2010. - С. 236-238.

146. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://imhos.org/литература/эстер-кемерон-майк-грин-управление-из.html>

147. Керівництво з питань проектного менеджменту: пер. с англ. / під. ред. С. Д. Бушуєва; 2-е вид., перероб. - К.: Видавничий дім "ДеловаяУкраина", 2000. - 198 с.

148. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами Р2М / під ред. С. Д. Бушуєва. пер. з англ. - К. : Науковий світ, 2009. - 173 с.

149. Кирєєв С.І. Економічна безпека: індикатори та механізм забезпечення / С.І. Кирєєв // Матеріали круглого столу "Національна програма забезпечення економічної безпеки в контексті стратегії соціально-економічного розвитку України. - К.: Знання, 2000. - 125 с.

150. Кіндзерський Ю. Економічний розвиток і трансформація промислової політики у світі: уроки для України / Ю. Кіндзерський // Економіка України. - 2010. - № 6. - С.14-22.

151. Кіпа Д. В. Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства; дис. на здобуття наукового

ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Харків: ХНЕУ, 2015. 315 с.

152. Ковальчук Т.Т. Економічна безпека і політика: із досвіду професійного аналітика / Т.Т. Ковальчук. - К.: Знання, 2004. - 638 с.

153. Ковтун О.І. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. / О.І. Ковтун. - Л.: Новий світ, 2006. - 432 с.

154. Козюк В.В. Монетарні аспекти розвитку поглядів на проблему забезпечення глобальної фінансової стабільності / В.В. Козюк // Вісник НБУ. - 2007. - №4 (134). - С. 34-39.

155. Колесніков Г. О. Міжнародний словник [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ebooktime.net/book_294_glava_18_Об'єкти_впливу_.htm

156. Колодій Ю.С. Формування державних програм соціально-економічного розвитку / Ю.С. Колодій, П.І. Стецюк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - № 22. - С. 212-216.

157. Конституція України. Закон України № 254-К від 218.06.1996 р. / ВР [Електронний ре-сурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EА>.

158. Концепція економічної безпеки України / Ін-т екон. прогнозування, кер. проекту В.М. Геєць. - К.: Логос, 1999. - 56 с.

159. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М.В. Копа // Управління ризиком. - 2010. - № 21. - С. 164-166.

160. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. А. В. Теплых. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. - 520 с.

161. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. Навч. посібник / Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. - видання 2-ге перероб. та доп. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 400 с.

162. Костюков А. В. Антикризисные технологии развития региональной промышленной политики [Электронный ресурс] / А. В. Костюков // Управленческое консультирование : электр. науч.-практ. журнал Северо-Западной академии государственной службы. - 2003. - № 1. - Режим доступа: <http://www.dialogvn.ru/uk/2003/n01/s03-1-02.htm>.

163. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства // О.В. Кравченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf

164. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльності)"// А. В. Крамаренко. М-во освіти і науки України, Держ. вищий навч. закл. "Нац. гірн. ун-т".- Д.: НГУ, 2014 - 20 с.
165. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльності)"// А. В. Крамаренко. М-во освіти і науки України, Держ. вищий навч. закл. "Нац. гірн. ун-т".- Д.: НГУ, 2014 - 20 с.
166. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльності)"// А. В. Крамаренко. М-во освіти і науки України, Держ. вищий навч. закл. "Нац. гірн. ун-т".- Д.: НГУ, 2014 - 20 с.
167. Красота О. Мале підприємництво: економічна суть та роль у подоланні кризи / О. Красота // Вісник Київського національного Університету ім. Тараса Шевченка. Серія "Економіка". - 2010. - Вип. 117. - С.330-340.
168. Криленко В.І. Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки / В.І. Криленко // Ефективна економіка. - 2013. - №2. - С. 55-61.
169. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: [учебн. для вузов] / М. И. Круглов. - М.: Русская деловая література . - 1998. - 768 с.
170. Крупка М. І. Програмно-цільовий метод бюджетування в Україні / М. І. Крупка // Вісник Львівського університету. Серія економічна. - 2009. - Вип. 41. - С. 16-34.
171. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств / В. С. Кубарева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 3(2). - С. 224 - 227.
172. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. М. : Планум, 2004. 976 с.
173. Кукушкін О. М. Сутність поняття "стратегія розвитку підприємства" // Науковий вісник "Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі". 2005, вип. 15.2. С. 220-227.
174. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління

- ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія / А. В. Куценко. - Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. - 205 с.
175. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія / А. В. Куценко. - Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. - 205 с.
176. Кучер С.Ф. Організаційно-економічне забезпечення перетворень у курортно-рекреаційній системі приморського міста: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05 / НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. - Донецьк, 2009. - 24 с.
177. Лавренюк К. И. Анализ эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с основными группами заинтересованных сторон К. И. Лавренюк // Гуманитарные науки: теория и практик. - С. 88-95. - <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-vzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-osnovnymi-grupпами-zainteresovannyh-storon.pdf>
178. Лавренюк К. И. Анализ эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с основными группами заинтересованных сторон К. И. Лавренюк // Гуманитарные науки: теория и практик. - С. 88-95. - <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-vzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-osnovnymi-grupпами-zainteresovannyh-storon.pdf>
179. Лакіза В. В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства / В. В. Лакіза, К. Я. Качмар // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. ? Вип. 21.8 - С.224-229.
180. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман // Державне будівництво. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_2_38
181. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман. // Державне будівництво. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_2_38
182. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. - М. : Русская Деловая Литература, 1999. - 320 с.
183. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. - М. : Русская Деловая Литература, 1999. - 320 с.
184. Лега Н.Ю. Методологічні основи формування регіональних

цільових програм / Н.Ю. Лега // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2012. - №1(17). - С. 166-171.

185. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. Ефективна економіка, 2014. № 9. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3370>

186. Ломоносов Д. А. Сутність поняття "стратегія" та його відмінності від тактики й оперативних дій / Д. А. Ломоносов // Економічні інновації. 2011. Випуск 45. С. 156-160.

187. Луцишин Н.П. Формування інституційної структури регіональної політики в країнах Європи / Н.П. Луцишин // Регіональна економіка. - 2004. - № 3. - С. 199.

188. Львовчкін С.В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С.В. Львовчкін // Фінанси України. - 2000. - С. 23-28.

189. Мазур І.І. Детінізація економіки України: теорія та практика: монографія / І.І. Мазур. - К., - 2006. - 329 с.

190. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами. М. : Высшая школа, 2001. 875 с.

191. Макконелл К. Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С. Л. Брю; пер. с англ. - 14 изд. - М. : ИНФРА-М., 2003. - XXXVI. - 972 с.

192. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: Учеб. пособие / Е. Д. Малинин. - М. : Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО "МОДЕК", 2004. - 368 с.

193. Маляревський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. - Х. : ФОП Александрова К. М., 2016. - 256 с.

194. Мандибур В.О. Тіньова економіка України: теоретико-методологічні аспекти дослідження та проблеми практичного обмеження / В.О. Мандибур. - К., 2001. - 80 с.

195. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов. - М. : ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, изд, 1998. - 312 с.

196. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов. - М. : ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, изд, 1998. - 312 с.

197. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. - 312 с.

198. Мельникова В.І. Національна економіка: Навч. посіб. // В.І. Мельникова, О.П. Мельникова, Т.В. Сідлярчук, І.Ю. Тур, Г.М. Шведова. -К.: Центр учбової літератури, 2012. - 248 с.
199. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністра економіки України від 02.03.2007р. №60. [Електронний ресурс] /Режим доступу: http://www.uzakon.com/documents/date_gspg_gewgws/
200. Методичні рекомендації щодо визначення результативних показників бюджетної програми : Наказ Міністерства фінансів України № 1252 від 27.10.2009 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id231720.
201. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання. - Режим доступу: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=48438
202. Методичні роздаткові матеріали щодо розробки регіональних цільових програм сприяння розвитку громадянського суспільства. - К., 2012. - 87 с.
203. Миннеханова Е.В. Теоретико-методологические основы формирования организационноэкономического взаимодействия пространственно-локализованных экономических систем в регионе / Российское предпринимательство.- 2011.- №7, Вып. 2. - С. 155-159.
204. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навчальний посібник] / Л. І. Михайлова. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
205. Мінченко М. В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів : [підручник] / М. В. Мінченко, Л. П. Чижов, А.В. Фролков. - Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. - 442 с.
206. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2003. 261 с.
207. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / [В. М. Геець, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.]. - 2-ге вид. - Х. : ВД "ШЖЕК", 2008. - 396 с.
208. Моисеенко Е. В. Информационные технологии в экономике [Електронний ресурс]. / Е. В. Моисеенко, Е. Г. Лаврушина - Режим доступу : http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehno_l_v_ekon/page0009.asp 10.
209. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конку-рентоспроможності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ.- 2012.- №44. - С.

252-257.

210. Молодцов О. Джерела, умови, чинники формування нового регіоналізму як сучасної парадигми місцевого та регіонального розвитку: досвід для України / О. Молодцов // Управління сучасним містом. - 2005. - №3-4. - С. 36.

211. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття "ефективність" / Т. С. Морщенок, О. М. Біляк // Електронний ресурс. Режим доступу: www.zgia.zp.ua

212. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття "ефективність" / Т. С. Морщенок, О. М. Біляк // Електронний ресурс. Режим доступу: www.zgia.zp.ua

213. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : дис. на здобуття нанкового ступеня к.е.н.: 08.00.04; Харк. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 237 с.

214. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : дис. на здобуття нанкового ступеня к.е.н.: 08.00.04 / Д. В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. - Х., 2011. - 237 с.

215. Наказ Міністерства економіки України "Про затвердження методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання" № 367 від 04.12.2006 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

216. Невалов А. Г. Комплексна оцінка трудової діяльності персоналу управління промислових підприємств / А. Г. Невалов // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.06.02 - Підприємництво, менеджмент та маркетинг. - Дніпропетровськ - 2000. - 20 с.

217. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ЕксОб, 2004. 560 с.

218. Никитина И. А. Эффективность систем управления персоналом / И. А. Никитина. - СПб. : СПбГИЭА, 1998. - 119 с.

219. Никитина И. А. Эффективность систем управления персоналом / И. А. Никитина. - СПб. : СПбГИЭА, 1998. - 119 с.

220. Никитина И. А. Эффективность систем управления персоналом / И. А. Никитина. - СПб. : СПбГИЭА, 1998. - 119 с.

221. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ. - Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. - 400 с.

222. Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур

- : монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. - Харків : Друкарня Харківського університету повітряних сил, 2007. - 328 с.
223. Новицкий В. Государственная промышленная политика - фактор экономического роста / В. Новицкий // Зеркало недели. - 2010. - № 27. - С. 26-31.
224. Новікова О. Напрями вдосконалення державного та регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України / О. Новікова // Україна: аспекти праці. - 2005. - № 2. - С. 3-12.
225. Ногин Г. Миссия как фактор антикризисного управления / Г. Ногин, Я. Юркевич // Антикризисный менеджмент. - 2010. - № 5. - С. 18-24.
226. О. В. Грідін HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження О. В. Грідін. - Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - (2017). - № 185. - С. 160-172.
227. Огонь Ц.Г. Домінанти фінансової стабільності в розвитку зобов'язань держави / Ц.Г. Огонь // Фінанси України. - 2008. - № 5. - С. 32-41.
228. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. - М. : Альфа-Пресс, 2011. - 752 с.
229. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. - М. : Альфа-Пресс, 2011. - 752 с.
230. Ортинський В.А. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: Навч. посіб. / В.А. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко, М.І. Керницька, М.О. Живко. - К.: Правова єдність, 2009. - 544 с.
231. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства / А. Ю. Осіпова // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький - 2015. - 246 с.
232. Особливості податкового реформування амортизаційної політики підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Мукач, О.І. Дума // Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.7. - Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/nvnltu/21_7/231_Muk.pdf
233. Островецька Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Г. В.

- Островерхова // Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О.М. Бекетова.
- Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>
234. Островська Г.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Островська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. - К.: Кондор, 2003. - 196 с.
235. Отенко В. І. Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій // БізнесІнформ.2011. № 8. С. 204-207.
236. Офіційна база законодавства України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
237. Павлов Л.Н. Фінансовий менеджмент. Управління грошовим оборотом підприємства / Л.Н. Павлов. - М. : Фінанси і статистика, 2008. - 506 с.
238. Павловська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібн. / В.О. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. - Вид. 2-ге, [без змін]. - К.: Вид-во КНЕУ, 2007. - 592 с.
239. Пельтек Л.В. Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми: монографія / Л.В. Пельтек. - Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. - 268 с.
240. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний Елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ "ХПІ". 2013. № 21(994). - С. 127-134. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik_NPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf
241. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
242. Подиновский В. В. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач/ В. В. Подиновский, В. Д. Ногин. - М.: ФИЗМАТЛИТ, 2007 г. - 256 с.
243. Пономарьова Г.О. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. - Луганськ, 2004. - 25 с.
244. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. / Попов С. А. - М.: Инфра-М, 1999. - 344 с.
245. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: пер. з англ. / М.Е. Портер. - К.: Основи, 1998. - 390с.
246. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Учебное пособие / М.Э.

- Портер. - М.: "Вільямс", - 2000. - 495 с.
247. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / [Кіндзерський Ю. В., Якубовський М. М., Галиця І. О. та ін.]; за ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерського; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. - К., 2009. - С. 106-107.
248. Предборський В.А. Детнізація економіки: Монографія / В.А. Предборський. - К.: Кондор, 2005. - 391 с.
249. Предборський В.А. Економічна безпека держави: Монографія / В.А. Предборський. - К.: Кондор, 2005. - 614 с.
250. Пріб К. А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації / К. А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. - 2015. - № 1. - С. 57-60. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2015_1_16.
251. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації / К. А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. - 2014. - № 3. - С. 34-39.
252. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів/за ред. В.М.Гейця, А.А.Мазаракі. - К.: КНТУ. - 2008. - 389 с.
253. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / [К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М. Лібанова та ін.]. - К. : Держкомпідприємство, 2008. - 226 с.
254. Проблеми формування системи управління основним капіталом на виробничих підприємствах країни / І.М. Єпіфінова, О.М. Малікова // Наука й економіка. - 2014. - Вип. 1(33). - С. 135-139.
255. Прокопенко М. М. Планування розвитку та ефективна реструктуризація аграрних підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами"; Миколаївський державний аграрний університет. Миколаїв, 2003. 19 с.
256. Промислова політика як чинник післякризового відновлення економіки України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2012_nauk_an_rozrobku/prompolitika.pdf
257. Прохорова В.В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку малого підприємництва України / В.В. Прохорова // Бізнес-інформ. - 2012. - №9. - С. 132-135.
258. Радугін А. А. Організаційна культура // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. - Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. - 752 с. - С.50-727.

259. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О.З.Редьква. - Дис. на здобуття наук.ступеня к.е.н. - Тернопіль : ТНТУ, 2015. - 251 с.
260. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств - членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html>
261. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Деякі питання оптимізації державних цільових програм" № 223-р. від 23 березня 2011 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
262. Рябова Е. В. Стратегические изменения в сфере услуг и объективная необходимость их развития. Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-izmeneniya-v-sfere-uslug-i-obektivnaya-neobhodimost-ih-razvitiya>
263. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса : [монографія] / А.А. Садеков, В.В. Цурик. - Донецк : ДонГУЭТ, 2006. - 178 с.
264. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутству підприємств / С.А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. - 2009. - № 6. - Т. 2. - С. 52-55.
265. Сак Т.В. Економічна безпека України: поняття, структура, основні тенденції / Т.В. Сак // Інформаційні технології та економічна безпека. - 2013. - № 6. - С. 330-340.
266. Світовий досвід формування та реалізації державної регіональної політики [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ved.odessa.gov.ua/transkordonne-spivrobotnitstvo/stati-transgranichnoe-sotrudnichestvo/svtovij-dosvd-formuvannya-ta-realzac-derzhavno-regonalno-politiki/>
267. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Електронний ресурс] / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна // Східна Європа: економіка бізнес та управління. - 2016. - №5. - Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>.
268. Семенов В. Ф. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна актуальні проблеми економіки. - 2015. - 10 (172). - С. 202-212.

269. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2012. - Вип. 51. - С. 101-107. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2012_51_11
270. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2012. - Вип. 51. - С. 101-107. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2012_51_11
271. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С. Д. Синк. - М.: Прогресс, 1989. - 522 с.
272. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С. Д. Синк. - М.: Прогресс, 1989. - 522 с.
273. Синякова О.С. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12491/1/48_242-45_Vis_722_menegment.pdf
274. Сімків Л.Є. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні в умовах диспропорційності економічного зростання / Л.Є. Сімкін, С.А. Побігун // Глобальна та національна проблеми економіки. - 2015. - Вип. 3. - С.560-564.
275. Сокирник І. В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін // Вісник Хмельницького національного університету 2009. № 4. Т. 2. С. 135-141.
276. Стельмащук А.М. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. / А.М. Стельмащук. -Тернопіль: Астон, 2001. -362с.
277. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 - 2015) "Шляхом європейської інтеграції" / за ред.. А.С. Гальчинського. - К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004.
278. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) шляхом європейської інтеграції (Авт. кол.: проф. А.С.Гальчинський, акад. НАНУ В.М.Гесць та ін. НІСД, ІЕП НАНУ, М-во екон. та з питань європ. інтегр. України.. - К: ІВЦ Держкомстату України, 2004. - 465с.
279. Супрун А. Антикризове фінансове управління в страхових компаніях: інституційний і фінансовий аспект / А. Супрун //

- Економічний аналіз. - 2011. - Вип. 9. Частина 1. - С. 321-324.
280. Сухоруков А.І. Технологічна реструктуризація як напрям антикризової політики / А.І.Сухоруков. - К., 2003. - 58 с.
281. Сухоруков А.І. Фінансова безпека держави: навч. посіб./ А.І. Сухоруков, О.Д. Ладюк. - К.: Центр уч. літ., 2007. - 192 с.
282. Тарангул Л. Развитие регионов Украины / Л. Тарангул // Экономика Украины. - 2008. - № 7. - С. 92-93.
283. Терзиев А.В. Устойчивое развитие предприятий в нестабильной экономической среде / А.В. Терзиев // Тр. Одесс. политехн. ун-та. - Одесса, 2002. - Вып. 2 (18). - С. 284-287.
284. Тертичка В. Аналіз державної політики: перспективи становлення повноправної науково-навчальної дисципліни в Україні / В. Тертичка / Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України вид. УАДУ. - 2009. - №1. - С.64-70.
285. Тищенко О.П. Методологічні основи формування реалізації сучасної стратегії регіонального розвитку України / О.П. Тищенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2006. - Вип. 12. - С. 122-127.
286. Тінізація економіки та шляхи її подолання: матеріали засідання "круглого столу" 26 листопада 2003 р. -К.: НІСД. - 2003. - 80 с.
287. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації/за ред. З.С. Варналія. - К.: НІСД, 2006. - 576 с.
288. Ткаченко А.М., Мельничук А.К. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_005.pdf
289. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. - 2013. - № 2. - С. 84-88. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_20
290. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор Д. Торрингтон ; [пер. 5-го англ. изд., Науч. ред. перевода А. Е. Хачатуров]. - М. : Дело и Сервис, 2004. - 752 с.
291. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор Д. Торрингтон ; [пер. 5-го англ. изд., На- уч. ред. перевода А. Е. Хачатуров]. - М. : Дело и Сервис, 2004. - 752 с.
292. Тоуминен К. Качествоуправленияизменениями; пер. с англ. А. Л. Раскина. М.: РИА Стандарты и качество, 2008. 96 с.
293. Тридід О.М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як

- напря́м забезпе́чення його інвестиційної привабливості / О.М. Триді́д // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2011. - №1(37). - С.92-99.
294. Україна: перспективи розвитку: консенсус-прогноз. - 2010. - Вип. 25. - 28 с.
295. Уманець Т. Інформаційно-аналітична база регіонального управління: сучасний стан та перспективи розвитку / Т. Уманець // Економіка України. - 2007. - № 8. - С. 39-45.
296. Умеров Р.Е. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні / Р.Е. Умеров // Економіка та управління національним господарством. - 2012. - № 10(136). - С. 64-67.
297. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія: МФУ 75.1 - 00013480 - 29.12:2010 / [Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв, А. І. Мярковський та ін.] ; Стандарт Міністерства фінансів України. - К., 2010. - 44 с.
298. Управління персоналом: підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. - К.: КНЕУ; Краматорськ: НкМЗ, 2013. - 666 с.
300. Управління проектами: Підручник / За ред. Л.В. Ноздріної. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 432 с.
301. Усе про облік основних засобів / Д. Кузнецова, А. Михайлицька, А. Тузова, В. Лисенко. - К.: Фактор, 2013. - 576 с.
302. Федотова Т.А. Економічна безпека як прояв національних економічних інтересів України / Т.А. Федотова, Е.Е. Дмитренко // Економічний часопис -XXI. - 2005. - №1-2. - С. 35-40.
303. Федулова Л. Розвиток національної інноваційної системи України / Л. Федулова, М. Пашута // Економіка України. - 2005. - № 4. - С. 35-47.
304. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц. - М.: Вершина, 2009. - 320 с.
305. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 403 с.
306. Хачатуров Т. Эффективность социалистического общественного производства / Т. Хачатуров // Вопросы экономики. - 1980. - №7. - С. 3-6.
307. Хачатуров Т. Эффективность социалистического общественного производства / Т. Хачатуров // Вопросы экономики. - 1980. - №7. - С. 3-6.
308. Хереро Г. Иностранные банки и финансовая стабильность в новой

Европе / Г. Хереро, Н. Симон // Банки та банківські системи. - 2006. - № 1. - С. 50-59.

309. Хохлова И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия : автореф. дисс. канд. экон. наук / И. Г. Хохлова. - Пенза, 2013. - 24 с.

310. Храмов В. О. Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. - К. : МАУП, 2001. - 112 с.

311. Храмов В. О. Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. - К. : МАУП, 2001. - 112 с.

312. Череп А. В. Эффективность как экономичная категория / А. В. Череп, Є. М. Стрілець / Эффективная экономика № 1, 2013. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>

313. Череп А. В. Эффективность как экономичная категория / А. В. Череп, Є. М. Стрілець // Эффективная экономика. - 2013. - № 1. - Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>

314. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Механізм регулювання економіки. - 2011. - № 6. - С. 21-24.

315. Чернодід І.С. Загрози економічній безпеці України / І.С. Чернодід // Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб. наук. пр. - К., 2004. - №15. -С. 275 -280.

316. Шевченко І. Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / І. Б. Шевченко. - Київ: НТУУ "КПІ" Політехніка, 2015. - 231с.

317. Шевчук В.В. Фінансова стабільність держави та її ознаки / В.В. Шевчук // Фінанси, облік і аудит. - 2013. - Випуск 1 (21). - С.181-188.

318. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. - СПб : Питер, 2006. - 241 с.

319. Шершнева З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершнева. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

320. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2004. - 196 с.

321. Шилова О.Ю. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства: Автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.04 / Донецький національний технічний університет. - Донецьк, 2009. - 24 с.

322. Шинази Г. Сохранение финансовой стабильности / Г. Шинази. -

- Вашингтон: Міжнародний валютний фонд, 2005. - 26 с.
323. Шкарлет С. М. Економічне управління інноваційною підприємницькою діяльністю в області створення програмного забезпечення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / С. М. Шкарлет. - К., 2000. - 22 с.
324. Шляга О.В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи / О. В. Шляга, С. С. Карнаушенко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 7. - Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua/index.php?page=1454&lang=ru>
325. Шляга О.В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи / О. В. Шляга, С. С. Карнаушенко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 7. - Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua/index.php?page=1454&lang=ru>
326. Язлюк Б. О. Інноваційно-інвестиційні та прикладні соціально-економічні стратегії розвитку регіонів з інтенсивним використанням природних ресурсів / Б. О. Язлюк // Збірник наукових праць молодих вчених "Наука молода". - Тернопіль : Економічна думка, 2015. - Вип. 22 - С. 50 - 57.
327. Язлюк Б. О. Портфель стратегічних управлінських інновацій для модернізації економіки як напрям підвищення соціально-економічної безпеки регіонів / Б. О. Язлюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 2. - С. 233-239.
328. Язлюк Б.О. Шляхи підвищення рівня інноваційного розвитку виробництва з врахуванням регіональної стратегії / Б.О. Язлюк, С.В. Питель, А.В. Шумський // Сталий розвиток України. - 2013. - Вип. 1. - С. 224-230.
329. Язлюк Б.О. Аналіз та комплексна оцінка діючого механізму формування професійної компетентності персоналу / Б.О. Язлюк, Г.Я. Язлюк // Сталий розвиток економіки. - Хмельницький: ІЕТП, 2012. - Вип. 2 - С. 202-209.
330. Язлюк Б.О. Використання інноваційних технологій безперервного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації завдань державного органу / Б.О. Язлюк, А.М. Бутов // Економічний аналіз. - 2012. - Вип. 10. - С. 166-171.
331. Язлюк Б.О. Диверсифікація як запорука інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств / Б.О. Язлюк // Економічний аналіз. - 2010. - Вип. 7. - С. 417-420.

332. Язлюк Б.О. Дисбаланси та детермінанти соціально-економічного розвитку країни [Текст] : [Монографія] / За заг. ред. д.е.н., професора Коровіної З.П., к. держ. упр., доц. Ніколаєвої О.М.; Макіївський економ.-гуманіт. ін.-т. - Макіївка, МЕРІ, 2013. - 316с. - (Особистий внесок автора: Розділ 1 питання 1.6 Вектор регіональної модернізації економіки як подолання асиметрії інноваційної та інвестиційної діяльності і їх роль у вирішенні безпеки соціально-економічних проблем країни - С. 41 - 49).

333. Язлюк Б.О. Діагностика рівня професійної компетентності персоналу у процесі реалізації місії державного органу / Б.О. Язлюк, Г.Я. Язлюк // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал - Тернопіль: ТІАВ, 2012. - Вип. 4. - С. 281-288.

334. Язлюк Б.О. Економічний зміст інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств та напрямки її трансформації / Б.О.Язлюк // Збірник наукових праць молодих вчених "Наука молода". - 2006.- №6. - С.47-51.

335. Язлюк Б.О. Ефективність інноваційного розвитку агропромислового виробництва [Текст] : Монографія. / [В.Т. Дудар, А.В. Шумський, Б.О. Язлюк]. - Т.: Вектор, 2013. - 262 с.

336. Язлюк Б.О. Застосування диверсифікації при реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства / Б.О. Язлюк // Збірник наукових праць молодих вчених Наука молода. - 2010. - Вип. 14. - С. 198-202.

337. Язлюк Б.О. Інноваційна стратегія вектору просторової модернізації економіки як гарантування безпеки та конкурентоспроможності регіону в період кризових явищ / Б.О. Язлюк // Зб. наук. праць Черкас. держ. технол. ун-т. - Черкаси: ЧДТУ, 2013. - Вип. 33. - Частина I. - С. 72-75.

338. Язлюк Б.О. Інноваційно-інвестиційна практика: теорія та методика: Монографія / Б.О. Язлюк // Деп. в ДНТБ України, Академія соціального управління. - Тернопіль, 2010. - 223 с.

339. Язлюк Б.О. Інноваційно-комплексні шляхи розвитку малого підприємства [Текст] : Монографія [Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Язлюк Б.О. та інші.] // За ред. Кирич Н.Б. /Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль: ТНТУ, 2011. - 340 с.

340. Язлюк Б.О. Комплекс методичних рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму асиметричного згладжування проблем просторової поляризації / Б.О. Язлюк // Збірник наукових

- праць молодих вчених Наука молода. - 2013. - Вип. 20. - С. 188-196.
341. Язлюк Б.О. Концепція підвищення ефективності бюджетного процесу та шляхи удосконалення регіональної бюджетної політики / Б.О. Язлюк // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. - 2013. - Вип. 4/3 - С. 193-197.
342. Язлюк Б.О. Методика оцінки рівня згладжування економіко-інституціональної й соціально-економічної асиметрії розвитку внутрірегіональних територій // Б.О. Язлюк // Зб. наук. праць Черкас. держ. технол. ун-т. - 2014. - Вип. 37. - С. 19-26.
343. Язлюк Б.О. Методичні підходи до оцінки фінансово-економічної ефективності інноваційного розвитку підприємства та її безпеки / Б.О. Язлюк // Науковий збірник Львівського національного університету ім. І.Франка "Формування ринкової економіки в Україні". - 2012. - Вип.27. - С. 286-294.
344. Язлюк Б.О. Модернізація економіки регіонів та подолання асиметрії територіального розвитку : науково-практичний аспект: [Монографія] / Б.О. Язлюк // - Херсон. : Грінь Д.С., 2013. - 362 с.
345. Язлюк Б.О. Обґрунтування інноваційних шляхів структурно-функціональних параметрів модернізації економіки України як основу створення міжнародної конкурентоспроможності / Б.О. Язлюк // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України / Економіка. Проблеми економічного становлення - 2014. - №1 (69). - С. 61-70.
346. Язлюк Б.О. Основні управлінські технології при формуванні та реалізації інвестиційно-інноваційного бізнес-портфеля в умовах невизначеності майбутньої економічної ситуації / Б.О. Язлюк // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка" - 2012. - Вип. 19. - С 459-465.
347. Язлюк Б.О. Соціально-економічні чинники нарощення процесів тіньової економіки України / Б.О. Язлюк, О.Б. Наумов // Український журнал прикладної економіки. - 2016. - Вип. 1. - С. 23-30.
348. Язлюк Б.О. Стратегії модернізації як напрям інноваційного підвищення соціально-економічної безпеки та подолання асиметрії регіонів / Б.О. Язлюк // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал - Тернопіль: ТІАВ, 2013. - Вип. 3. - С. 149-153.
349. Язлюк Б.О. Стратегічне управління інвестиційно-інноваційним бізнес-портфелем підприємства у сфері малого підприємництва / Б.О. Язлюк // Галицький економічний вісник. - 2011.-№2(31). - С.56-63.

350. Язлюк Б.О. Стратегія інноваційної безпеки як подолання асиметрії конкурентоспроможності підприємств у міжрегіональному розвитку / Б.О. Язлюк // Збірник наукових праць молодих вчених Наука молода. - 2012. - Вип. 18. - С. 178-184.
351. Язлюк Б.О. Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності / Б.О. Язлюк, А.М. Бутов, В.В. Костецький / Галицький економічний вісник. - 2012. - № 6. - С. 52-65.
352. Язлюк Б.О. Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності / Б.О. Язлюк, А.М. Бутов, В.В. Костецький / Галицький економічний вісник. - 2012. - №6 (39). - С. 52-65.
353. Язлюк Б.О. Теоретичні основи сутності та змісту соціально-економічної безпеки / Б.О. Язлюк // Економічний аналіз. - 2014. - Т.46. - Вип. 1. - С. 149-154.
354. Язлюк Б.О. Теоретичні та прикладні аспекти економічної безпеки України / Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко, Ю.В. Дзядикевич // Інноваційна економіка. - 2015. - № 4 (59). - С. 301-310.
355. Язлюк Б.О. Теорія і практика оцінки економічної ефективності інвестиційно-інноваційного бізнес-портфеля / Б.О. Язлюк, В.С. Здреник // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2011. - № 1(55). - С. 199-202.
356. Язлюк Б.О. Управління диверсифікацією в контексті реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії розвитку підприємств / Б.О. Язлюк // Галицький економічний вісник. - 2010. - №4(29). - С.86-9.
357. Язлюк Б.О. Управління інвестиційно-інноваційними проектами в умовах ризику та невизначеності / Б.О. Язлюк // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету. Економіка: проблеми теорії та практики. - 2006. - Вип. 214. - С.761-771.
358. Язлюк Б.О. Формування та реалізація інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств / Б.О. Язлюк // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Серія: Економіка. - 2006.-№20. - С.149-152.
359. Язлюк Б.О. Формування фінансового забезпечення інвестиційних проектів у світлотехнічній галузі / Б.О. Язлюк // Наукові записки : зб. наук. праць каф. екон. аналізу ТДМУ. - 2006. - Вип. 15. - С. 227- 30.
360. Язлюк Б.О. Фундаментальні та прикладні економічні механізми підприємств при реалізації соціальних інвестицій як основа інноваційного розвитку держави / Б.О. Язлюк // Економічний аналіз. - 2015. - Вип. 2. - С. 280-285.
361. Язлюк Б.О. Шляхи удосконалення пріоритетних механізмів модернізації в просторовій проекції економіки України / Б.О. Язлюк /

/ Вісник Житомирського державного технічного університету / Економічні науки. - 2013. - № 4 (66). - С. 228-235.

362. Язлюк, Б.О. Фундаментальні та прикладні економічні механізми підприємств при реалізації соціальних інвестицій як основа інноваційного розвитку держави / Борис Олегович Язлюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; "Економічна думка", 2014. - Том 18. - № 2. - С. 280-285.

363. Язлюк, Б.О. Прийняття прикладного характеру управлінських рішень відносно вирівнювання територіальної асиметрії соціально-економічного розвитку якості життя населення / Б. О. Язлюк // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України / Економіка. Проблеми економічного становлення - Київ : АПіСВ ФПУ, 2015. - № 1 (69). - С. 61 - 70.

364. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Р. Д. Якубів ; наук. кер. І. Ф. Баланюк ; М-во освіти і науки України, Львів. нац. аграр. ун-т. - Львів :, 2016. - 190 с.

365. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України. - 2007. - №11. - С.4-20.

366. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В.А. Янковська // Вісник НТУ "ХПІ". - 2013. - №50. - С.182-187.

367. Яруллин Ф. Х. Формирование организационно-экономического механизма инвестирования технического перевооружения промышленного производства : автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью)" / Ф. Х. Яруллин. - М., 2008. - 22 с.

368. A guide to the Project Management body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute. Fourth Edition. An American National Standard/ ANSI/PMI 99-001-2008. - Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. - 506 p.

369. Balogun J., Floyd S. Breaking out of strategy vectors: Reintroducing Culture // Research in Organizational Change and Development. 2010. №18. pp. 51-76.

370. Barnett W., Carroll G. Modeling internal organizational change // Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21, № 1. P. 217-236.
371. Beer M. Cracking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Review. - 2000. - № 78. (3 May-June). - P. 133-141.
372. Belanger L., Jacques J. Le changement organisationnel et le developpement // La dimension humaine des organisations. 1994 № 2 p. 357-386.
373. Bruszkova P. National Cluster Association - Sustainable Cluster Development in the Czech Republic / [Електронний ресурс] / National Cluster Association. - Режим доступу: www.mingorp.hr/UserDocsImages/09_Bruszkova.ppt
374. Christensen C. M. Meeting the Challenge of Disruptive Change / C. M. Christensen, M. Overdorf // Harvard Business Review 78(2 March-April): 2000. 66-78.
375. Clusters Benchmarking in Poland - 2010, English Summary [Електронний ресурс] / The Polish Agency for Enterprise Development. - Режим доступу: http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/Clusters_benchmarking_in_Poland_2010_English_summary.pdf
376. Collerette P. Delisle G., Perro R. Le changement organisationnel: theorie et pratique: Presse de l'Universite du Quebec, 1997. 174 p.
377. Cornelissen J. P., Holt R., Zundel M., Cornelissen J. P. The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change // Organization Studies, 2011. 32 (12). pp. 1701-1716.
378. Encouraging Company Linkage, Specialisation in Production Chains and the Joint Development of International Markets under a Cluster System' (Dermastia and Kriznic, 2002).
379. Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. The structure and evolution of the strategic management field : a content analysis of 26 years of strategic management research // International Journal of Management Reviews 2008. Vol 10. March. Issue 1. pp. 1-23.
380. Gioia D., Thomas J., Clark S., Chittipeddi K. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence // Organization Science. 1994. № 5 (3), pp. 363-383.
381. Grouard B. Meston F. L'Entreprise en mouvement : conduire et reussir le changement. Paris : Dunod, 1998. 336 p.
382. Hafsi T., Fabi B. Les fondements du changement strategiques. Montreal: Editions Transcontinental, 1997. 372 p.
383. Lehmann-Ortega L., Leroy Fr., Garrette B., Dussauge P., Durand R. Strategor. Toute la strategie d'entreprise. 6eme edition. Paris:

Dunod, 2013 688 p.

384. Lester A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards / A. Lester. 7th Edition. - Butterworth-Heinemann, 2017. - 650 p.

385. Mantere S., Schildt H., Sillince A. A. Reversal of strategic change // Academy of Management Journal. 2012. №55 (1). pp. 172-196.

386. Mintzberg H. Patterns in strategy formation // Management science. 1978. №24(9). P. 934-948.

387. Pascale R. Changing the Way We Change / R. Pascale, M. Millemann, L. Gioja. // Harvard Business Review. - 199. - № 775(6 November-December). - P. 126-139.

388. Pettigrew A. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies. 1987. 24 (6). 668 p.

389. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? / J. Phillips // The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. - P.31-35. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/Best-of-TD-Measuring-and-Evaluating-Learning.pdf>

390. Risk management guide for DoD acquisition / Defence System Management College. 3d. ed. Fort Belvoir, 2000. - Virginia: Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir. - 171 p.

391. Sopelana A. Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory / A. Sopelana, M. Kunc, O. Rivera Hernandez // 28th International Conference of the System Dynamics Society, 2010. - P. 1191-1218.

392. Training Program on Clustering (PARP, 2005-2007 pp.); пілотна програма "Support for Clusters" (PARP, 2007 p.); участь у програмах ЄС: "the Baltic Sea Region Innovation Network", "Central and Eastern European Cluster and Network Area", "INNET" (ЄС, 2006-2009 pp.); пілотна програма "Bonds for Innovation" (PARP, 2008-2010 pp.).

393. Tushman M., Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation // Research in Organizational Behavior. 1985. №7. pp. 171-222.

394. Van de Ven A., Poole M. S. Explaining development and change in organization // Academy of Management Review. 1995. Vol.19. P.78-86.

395. Volberda H. W. Building flexible organizations for fast-moving markets / H. W. Volberda // Long range planning, 1997. - Vol. 2. - P. 169 - 183.

396. Volberda H. W. Building the flexible firm: how to remain competitive / H. W. Volberda. - Oxford University Press, 1999. - 384 p.

Навчальне видання

Язлюк Борис Олегович

Гулей Анатолій Іванович

Красноручький Олексій Олександрович

Власенко Тетяна Анатоліївна

Бутов Андрій Миколайович

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

Підручник

Підписано до друку 15.02.2021 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Облік.-видав. арк. 22. Умов. друк. арк. 21,8
Зам. № 096-21. Наклад 100 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців ДК №3467 від 23.04.2009 р

Видавничо-поліграфічний центр “Університетська думка”
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль, 46009
тел. (0352) 47-58-72
e-mail: edition@wunu.edu.ua