

Руслан Бруханський

Західноукраїнський національний університет

Ірина Спільник

Західноукраїнський національний університет

КРИПТОАКТИВИ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

Характерною рисою сучасної економіки є стрімкий розвиток її віртуальної сфери, зростання ролі та проникнення цифрових технологій у реальний сектор економіки. Невід’ємною складовою і важливим атрибутом віртуалізації та цифровізації нової економіки є використання криптографічних засобів (насамперед криптовалют), які впевнено і неминуче завойовують право на існування, подекуди кидаючи виклик усталеним економічним законам, руйнуючи традиційні уявлення і вимагаючи радикальних змін у бізнес-процесах. Використання криптографічних об’єктів є новим унікальним явищем з поки що обмеженою сферою застосування.

Незважаючи на невизначеність ринку та відносно високу волатильність, криптовалюти стали доконаним фактом, який неможливо ігнорувати. Розуміння того, як працюють такі валюти, і самої Blockchain (блокчейн) технології, завдяки якій вони можливі, сприяє використанню додаткових переваг у веденні бізнесу. Оскільки цифрові валюти набувають поширення та стають прийнятими, все більше суб’єктів розглядатимуть їх як об’єкт для інвестування, або будуть практикувати їх як засіб платежу [1].

Маловідомий факт, що криптовалюти виникли як побічний продукт іншого винаходу. Сатоши Накамото, винахідник Bitcoin, першої і поки що найважливішої криптовалюти, ніколи не мав наміру винаходити саме валюту. Найважливіша частина винаходу Сатоши полягала у створенні Bitcoin - нової децентралізованої електронної касової системи, яка використовує однорангову мережу без посередників для запобігання подвійного використання коштів і уникнення централізованого контролю платежів [19].

Так званий криптоактив з’явився услід за криптографічною валютою. І якщо криптовалюта вже має багатомільйонну аудиторію користувачів, а її застосування активно набирає обертів, то криптографічний актив, так би мовити, щойно вступив на шлях випробувань. Проте, долає цей шлях швидко й упевнено, адже має ряд переваг у порівнянні із звичайними криптографічними валютами, оскільки здатен виконувати не тільки їх основні функції, але й наділений додатковими опціями-функціоналами. На сьогоднішній день

найбільш відомими є такі криптоактиви, як Bitcoin, Xaurum і Gold, які вважаються наступним кроком у цифровій еволюції після криптовалют.

Незважаючи на те, що криптоактиви працюють у вимірі, який не є фізичним і може існувати лише в цифровому форматі, вони внаслідок процесів первинного розміщення віртуальних активів можуть стати фінансовим інструментом (краудфандингу, інвестицій), якого вкрай потребує сучасне суспільство, завдяки чому відкриваються нові можливості для бізнесу, зростає ділова активність [11, с. 384].

Бухгалтерський облік, як мова бізнесу, повинен освоїти цей новітній «лексикон», працювати з новими категоріями та об'єктами задля адекватного відображення цієї економічної реальності, як у власній системі бухгалтерського обліку, так і у фінансовій звітності, для забезпечення їхнього достатньо прозорого розкриття з метою задоволення інформаційних потреб користувачів. Окрім того, певної актуальності набуває проблема такого обліку статків та доходів для цілей оподаткування. Швидкий підйом і нестабільність криптовалют призвели до збільшення глобального інтересу та уваги з боку організацій, інвесторів, регуляторів, урядів та інших. Стейкхолдери стурбовані обліковими та податковими наслідками, пов'язаними з криптовалютами [13, с. 9].

Однак, офіційне використання криптографічних об'єктів в економіці залишається юридично неврегульованим, а криптоіндустрія вкрай потребує інституалізації [6]. У той же час теорія і практика бухгалтерського обліку перебувають у досить жорсткій системі регулювання та орієнтовані на діяльність у рамках чинного законодавства, з урахуванням певних правил і принципів, які встановлюються міжнародними або національними стандартами бухгалтерського обліку. Відсутність належної правової основи, директив і стандартів методологічних органів у сфері бухгалтерського обліку не сприяє виходу віртуальної економіки з тіні, а для системи обліку вона все ще залишається невидимою [6].

І хоча ці питання обговорювалися на засіданнях різного рівня національних та міжнародних рад з питань бухгалтерського обліку і фінансової звітності, кілька національних органів з питань бухгалтерського обліку опублікували документи для обговорення [14, с. 2], але поки що лише Білорусь видала офіційні національні стандарти бухгалтерського обліку для цього нового класу активів [2, с. 437]. Незважаючи на дедалі більш гостру потребу ринку стосовно обліку, жодного офіційного документа з цього приводу досі не прийнято. Тому стан криптоактивів, як потенційних об'єктів системи бухгалтерського обліку і звітності, залишається абсолютно невизначеним [8, с. 295].

Зважаючи на ступінь новизни проблеми, питання криптоактивів у системі обліку і звітності є недостатньо дослідженими, однак цій та дотичній до неї

проблематиці цифрових грошей, криптовалюти присвячено публікації таких зарубіжних та вітчизняних вчених як: Д. Блейк, Х. Бірмен, Г. Велш., Ф. Вуд, Д. Киріякудіс, М. Р. Метью, Дж. Мазер, С. Накамото, Б. Нідлз, Р. Рассел, А.С. Зубков, В.М. Костюченко, О.С. Новак, О.М. Петрук, А.С. Стовпова, В.А. Фостолович., А.В. Озеран, Н.А. Гура, Т.В. Яцик та ін. Водночас, слід зазначити, що провідні консалтингові фірми (Велика 4: KPMG, PwC, EY та Deloitte) займаються дослідженням проблеми і докладають значних зусиль для розробки практичних керівництв у цій царині [14 - 17].

З позицій бухгалтерської науки криптоактиви – потенційний об’єкт для обліку. У діяльності суб’єктів господарювання можуть мати місце факти господарського життя, внаслідок яких воно стане власником або розпорядником криптографічних об’єктів [1].

Ці активи, гіпотетично, можуть бути придбані; одержані внаслідок інвестування в діяльність акціонерами (учасниками) товариства; надані сторонніми інвесторами; одержані як засіб платежу за продукцію, товари, послуги; набуті внаслідок інвестицій на ринку криптовалют, і врешті-решт, емітовані або одержані самостійно внаслідок криптовалютного майнінгу, Очікувано також, що підприємство може здійснювати витрачання криптовалютних активів, до прикладу, на погашення заборгованості за придбану продукцію, товари, послуги; здійснювати розрахунки у криптовалюті з робітниками і службовцями, з учасниками; інвестувати криптовалюту та збувати її на відповідному ринку. Перераховані вище дії з токенами з позицій обліку є фактами господарського життя, що змінюють склад і розмір активів і зобов’язань організації, а тому повинні належним чином відображені в обліковій системі.

Однак, перш ніж заглибитися у розгляд обліку криптоактивів, необхідно з’ясувати їх відповідність вимогам, що висуваються до активу. З точки зору бухгалтерського обліку, це питання має принципове значення, оскільки термін «актив» є ключовим поняттям цієї науки, має певну мету і умови визнання.

Відповідно до Концептуальної основи фінансової звітності МСФЗ у редакції 2018 р.: «Актив це – нинішній (present) економічний ресурс, який контролюється суб’єктом господарювання у результаті минулих подій». І далі: «Економічний ресурс – це право, яке має потенціал для отримання економічної вигоди». Тоді як «зобов’язання це – нинішня (present) заборгованість з передачі економічних ресурсів суб’єкта господарювання, що виникла в результаті минулих подій» [10, с. 53].

Головними змінами у визначенні активу є: актив, перш за все, має розглядатися як «економічний ресурс», а не надходження економічних вигід, як це було донедавна; а це означає, не обов’язкову впевненість в отриманні економічних вигід, тоді коли низька ймовірність отримання економічних вигід, у свою чергу, може вплинути на рішення щодо визнання та оцінки активу.

Поява у визначенні активів та зобов'язань такого поняття, як «економічний ресурс», свідчить про те, що Рада з МСБО розглядає активи радше як набір прав, а не як фізичні об'єкти. Крім того визначення активів та зобов'язань більше не базується на «очікуванні» надходження або зменшення економічних вигід.

Нові дефініції наголошують на потенціалі активу (зобов'язань) отримувати (передавати) економічні вигоди. Таким чином суб'єктам господарювання, що практикують операції з сурпто, щоб відповісти на питання, чи можна визначити криптоактив як актив у прямому (обліковому) сенсі цього слова, необхідно з'ясувати, чи є криптографічний об'єкт економічним ресурсом, або правом, що має потенціал приносити економічну вигоду.

Наступна умова визнання криптоактиву повинна базуватися на концепції контролю і полягає у з'ясуванні того, чи досягнуто контролю над ним та яким чином він може бути підтверджений.. Тобто крипто визнається як актив, коли контроль над цим економічним ресурсом (правом) отримується, і припиняється, коли контроль втрачається. Незважаючи на те, що здатність суб'єкта господарювання контролювати вигоди, як правило, визначається юридичними правами, об'єкт може, однак, відповідати визначенню активів, навіть коли юридичного контролю немає [10, с. 54]. При оцінці передачі контролю та власності може бути важливим розглянути відповідне правове середовище, особливо в ситуаціях, які є більш складними, ніж просто продаж (наприклад, операція, що включає в себе поточні послуги зберігача від продавця). Для крипто, ця оцінка може вимагати особливої уваги до правових питань, що ускладняється тим, що прецедентне право у цій сфері тільки починає розвиватися.

Крім того, згідно з МСФЗ актив може бути визнаний за умови, що його вартість може бути достовірно визначена [4]. Враховуючи, те переважна більшість криптоактивів активно торгується, ці критерії визнання можуть бути виконані.

Припускаючи, що умови визнання активом виконано, наступне питання буде стосуватися того, як обліковувати операції та розкривати діяльність, пов'язану з використанням різних криптографічних активів та інвестування у них.

Слід зауважити, що на побудову систему обліку криптоактивів визначальним чином впливає характер діяльності суб'єкта господарювання, мета та спосіб отримання активу та призначення його подальшого використання.

Суб'єкти можуть займатися майнингом криптовалюти, здійснювати первісні пропозиції (емісію), надавати доступ до товарів і послуг в обмін на токени, утримувати криптовалюту як посередник або агент, набувати криптовалюту шляхом певних операцій від третіх сторін. А відтак, – облікова

політика, визначена для одних випадків, може бути неприйнятною для інших. Одна справа – облік держателями запасів криптовалют, придбаних у третіх сторін, інша – облік у суб'єктів господарювання, які займаються майнингом чи здійснюють початкові пропозиції коїнів (монет) або токенів (маркерів, жетонів). Певною специфікою відзначатиметься облік у суб'єктів, що можуть утримувати криптовалюту як інвестор, як посередник або як агент. Тому у кожному окремому випадку слід застосовувати певний особливий підхід з врахуванням всіх обставин, характеристик як криптоактиву, так і ринку для нього [1].

Подальший виклад забезпечує розуміння термінів і характеристик криптографічного активу, які можуть зумовити відмінності у застосованих щодо них певних моделей обліку.

Передусім слід визначитися щодо застосовуваної термінології. Терміни, що використовуються в криптографічній індустрії, виникли дещо спонтанно, часто використовуються як взаємозамінні, без врахування їх семантичного змісту, відмінностей та взаємозв'язку між ними. Можна спостерігати взаємозамінне використання термінів «криптовалюта» і «криптоактиви», що дезорієнтує недостатньо поінформованих користувачів і регуляторів, не сприяє правильному розумінню їх сутності, взаємозв'язку цих понять і обліковому відображенню таких об'єктів.

Так криптовалюта - це лише один тип (підмножина) криптоактивів. А криптоактив - це загальний термін, який стосується більшості застосунків блокчейн технології. І хоч єдиного офіційно визнаного визначення не існує, можна стверджувати, що криптоактив є цифровим активом, який використовує криптографію, децентралізовану однорангову мережу і публічний реєстр в режимі реального часу для регулювання створення нових ланок, перевірки та забезпечення операцій без втручання будь-якого посередника.

На даний час налічується понад 2000 значних криптоактивів, проте, згідно з доповіддю KPMG, чимало з поміж них фактично не мають пов'язаного функціонального продукту [18].

З огляду на різноманітність таких об'єктів, вони можуть бути класифікованими за різними ознаками (мета, функції, моделі оцінки), однак, найсуттєвішими з них є такі як: призначення криптографічного активу та те, яким чином формується притаманна йому цінність (вартість). Відповідно до такого підходу, можна згрупувати криптоактиви, як це показано на рисунку 1.

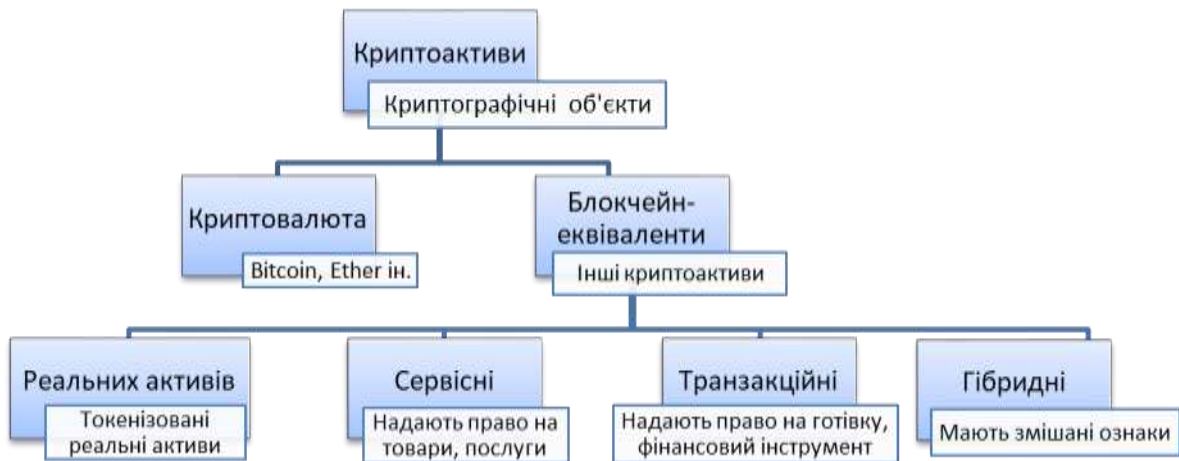


Рис. 1. Типологія криптоактивів.

Джерело: складено авторами.

Криптографічний актив може бути також описаний або як «токен» (жетон, маркер), або як «коін» (монета). У даний час термін «коін» зазвичай застосовують до криптографічного активу, який має виражене призначення використовуватися переважно як засіб обміну, тоді як термін «токен» стосується активу, який надає власнику додаткову функціональність або користь.

Токен – це цифровий ключ для проходження ідентифікації у певному проекті або для доступу до банківського рахунку (комірки). Його відмінність від звичайного пароля в тому, що цифровий ключ весь час змінюється і постійно генерує нові числа, які відомі в момент ідентифікації лише його власнику. Так, у випадку первинного розміщення – токен є розпискою інвестору про залучені у ході фаундрафтингу обсяги криптовалюти (як правило Ethereum або Bitcoin) на розвиток проекту.

Найвідомішим видом криптоактивів є криптовалюта, наприклад Bitcoin, Ether, Litecoin, Monero, Dash, ZCash. Термін криптовалюта доречно вживати для позначення лише тих криптоактивів, які використовуються як засоби обміну та призначені для використання як децентралізована альтернатива урядовим валютам (фіатним грошам), що можуть бути легко реалізовані у всьому світі.

Криптовалюти не мають фізичної сутності і взагалі не пов'язані з будь-якою валютою, не підтримуються жодним суверенним урядом, центральним банком, юридичною особою, базовим активом або товаром. Так Bitcoin, наприклад, можна вважати криптовалютою, тоді як токени, які не функціонують як засоби обміну загального призначення, – ні.

Оперування криптовалютою дає можливість приватним особам і підприємствам здійснювати прямі розрахунки між собою без посередника, такого як банк або інша фінансова установа. Криптовалюта як непотребуючий дозволу, незворотний і неперсоніфікований засіб платежу і нагромадження – це

виклик контролю банків, фіскальних органів і урядів за грошовими операціями громадян, новий фактор монетарної та грошово-кредитної політики.

Вартість (значення) криптовалюти коливається залежно від попиту на цей вид валюти, загальної та циркулюючої пропозиції, подібно до традиційних валют, але й від ставки нового покоління монет і від блокчейн-системи, на якій вони засновані.

Корисність кожної криптовалюти не є однаковою. На сьогодні існує два базових криптоактиви – біткоїн (Bitcoin) і ефір (Ether). І хоч ефір радше пов'язаний з категорією платформ, у нього є особливі властивості. Зрештою, для придбання тих чи інших криптовалют або токенів інвесторам належить конвертувати фіатні гроші або в біткоїн, або в ефір. Хоча між біткоином і ефіром є багато відмінностей, вони займають особливе становище на ринку, якого немає в інших криптовалютах. Обидва видобуваються за допомогою майнингу і мають чітку грошову політику.

Багато експертів зазначають, що біткоїн є особливим, оскільки є дефляційною криптовалютою з обмеженою емісією. Мережа Ethereum – це платформа з іншим механізмом попиту і пропозиції. Деякі монети, як Monero, з необмеженою пропозицією і орієнтованістю на приватність, стають альтернативою фіат-валюті. У той час як Bitcoin з його обмеженою пропозицією, подібно до золота, є більш доцільним для інвестицій. Незважаючи на те, що він призначений як засіб платежу, його все частіше вважають «цифровим золотом».

У звіті KPMG наводяться важливі тенденції використання crypto: Bitcoin як цифровий засіб заощадження вартості, Ethereum як засіб залучення коштів, Litecoin як децентралізований, захищений криптографією засіб платежу, який є дешевим і швидким [9].

Кожна криптовалюта має свої унікальні особливості та характеристики, й причини їх придбання можуть бути різними, що призводить до різних облікових наслідків, а відтак, – робить їх розуміння та облік особливо складними.

Для кращого розуміння криптовалюти здійснимо характеристику її властивостей, адже всі ці властивості слід брати до уваги у зв'язку з подальшою обліковою політикою. Для опису властивостей криптовалюти необхідно розділити транзакційні, грошові та негрошові властивості. Властивості криптовалют представлені нами у таблиці 1.

Незважаючи на те, що криптовалюти покликані функціонувати як засіб платежу, вони створили надзвичайно динамічний, швидко зростаючий інвестиційний спекулятивний ринок. Через криптовалютні майданчики торгів такі як [Coinbase](#), [Bitfinex](#), [BitStamp](#), Bittrex, Okcoin, Roloniex, або Shapeshift, здійснюються сотні криптовалютних операцій обсягом більш ніж 20 мільярдів

доларів. Щоденний обсяг їх торгів перевищує сумарний обсяг провідних європейських фондових бірж [12].

У порівнянні з традиційними активами, для криптовалюти характерна досить висока мінливість ціни. Якщо щоденна волатильність основних валют традиційно коливається від 0,5 до 1%; для такого товару, як золото можна обґрунтовано очікувати від 1 до 1,5%; то криптовалюта відома своїм прийнятними межами волатильності, які становлять 10%. Хоча зафіксовані торговельні періоди, коли технічні та фундаментальні ринкові катализатори зумовлювали коливання в межах 20-70% і більше. У той час, як середньоденна волатильність окремих криптовалют перевищує 100% [16].

Волатильність криптовалют є суттєвою перешкодою для їх сприйняття бухгалтерським обліком. Інвестування у криптовалюту пов'язані з високим ризиком, який має бути збалансованим низькими запасами волатильності. І з огляду на це криптовалюта є винятково непридатним засобом, принаймі поки що, для здійснення розрахунків, наприклад, з оплати праці. Рівень волатильності криптовалюти широко цитується як суттєве обмеження, хоча, як очікується, у міру розвитку криптоіндустрії він повинен знижуватися. Онлайн-графік коливання курсу долара (USD) до біткоіна (BTC) показано на рис. 2.

Особливо цей розвиток прискорився у 2018 році, коли до крипто-простору увійшли нові фінансові криптографічні інструменти – платформи блокчейн-еквівалентів цінних паперів, стейблкоін та інше [17]. Пропозиції криптоактивів, такі як «первинне коін розміщення» (ICO) і «первинне токен розміщення» (ITO), набирають на світових фінансових ринках чималих обертів [18].

Однак, регулятори ринку цінних паперів висловлюють занепокоєння щодо таких пропозицій через проблеми, пов'язані з нестабільністю, непрозорістю, оцінкою, зберіганням і ліквідністю, а також у зв'язку з використанням нерегульованих криптовалютних бірж. Існує також значна невизначеність щодо того, якою мірою ці пропозиції можна вважати пропозицією цінних паперів.

Прогрес в економіці і цифрових технологіях зумовив очевидну необхідність у гнучких, багатфункціональних, забезпечених і легальних інструментах, які пішли далі, ніж криптовалюта. Здійснимо короткий огляд відмінних від криптовалюти криптоактивів. Мова йтиме про блокчейн еквіваленти інших активів, або криптотокени.

Властивості криптовалюти

Вид властивостей	Властивість	Характеристика
Транзакційні властивості	Незворотність	Після підтвердження транзакцію жодним чином не можна скасувати. Ця операція не може бути відмінена ні її ініціатором, ні банком, ні урядом, навіть якщо кошти надіслані шахраям або викрадені в результаті злому ключів або несанкціонованого доступу до комп'ютера.
	Псевдонімність	Усі транзакції публічні, але прив'язки до конкретної особи за замовчуванням немає, проте користувача може бути встановлено, якщо відома необхідна додаткова інформація. Ведеться розробка Zerocoin, де планується замінити псевдонімність на анонімність.
	Швидко і глобально	Транзакції в мережі відбуваються практично миттєво і отримують підтвердження протягом декількох хвилин. Оскільки вони відбуваються в глобальній мережі, фізичне розташування контрагентів жодним чином не впливає на тривалість процесів.
	Безпечність	Криптовалютні кошти (їх продукування та транзакції) захищені криптографічною системою. Криптографічною валютою може розпоряджатися лише власник закритого ключа. Суворі криптографія і математика великих чисел не дозволяють порушити цю схему.
	Не потребують дозволу	Отримання та надсилання криптографічної валюти не вимагає спеціального дозволу і не може бути заборонене. Для цього потрібні комп'ютер, Інтернет та відповідне програмне забезпечення.
Грошові властивості	Контрольованість пропозиції	Більшість криптовалют обмежують пропозицію tokenів. У Bitcoin, пропозиція скорочується з плином часу і досягне остаточного значення приблизно в 2140 році. Всі криптовалюти контролюють пропозицію токена за графіком, прописаним кодом. Це означає, що грошова пропозиція криптовалюти на кожен визначений момент у майбутньому може бути приблизно визначена вже сьогодні.
	Немає боргу, але є носій	Fiat-гроші на банківському рахунку створюються заборгованістю, тому що суми на рахунку, - це не що інше, як борги. Криптовалюта не є боргами, це такі ж гроші, як золоті монети.
	Виконує деякі, такі ж як гроші, функції	Класична економічна теорія такі функції грошей: мірила вартості, засобу обміну, засобу нагромадження, засобу платежу, світових грошей. Для того, щоб бути засобом обігу, криптовалюта повинна бути мірилом вартості. Однак через спекулятивну природу криптовалюти (та волатильність), вона не може виконувати функцію мірила вартості. Хоча чимало прихильників криптовалюти з ентузіазмом сприймають зростаючу динаміку оцінки, яку демонструють токени. Проте, допоки криптовалюти не відповідатимуть щонайменше трьом критеріям, вони не можуть вважатися повноцінними валютами.
Немонетарні властивості	Відсутність гарантій	Оскільки криптовалюта випускається децентралізовано, жодна держава чи організація не бере на себе відповідальність за неї. Ніхто не може гарантувати обмін Bitcoin, на будь-які товари або Fiat-гроші.
	Без внутрішньої вартості	Не містить у собі внутрішньої цінності, а тому не може бути обмінена на будь-який товар як, наприклад, золото.
	Використання «цифрового гаманця»	Криптографічна валюта зберігається в «цифровому гаманці», який може бути розміщений у хмарній службі або на окремому комп'ютері. Гаманець, схожий на віртуальний банківський рахунок, дозволяє відправляти або отримувати криптовалюту, здійснювати платежі за товари або послуги.
	Волатильність	На відміну від тендерних чи фіатних грошей, криптовалюти не девальвують через інфляцію. Вони менше пов'язані з валютним ринком, а більше подібні до золота. Вартість криптовалюти зумовлена попитом на неї. Волатильність також пов'язана з ризиком.
	Нематеріальна форма.	Криптовалюти не мають фізичної форми й існують тільки в мережі. Для виведення за межі цифрового простору мають бути переведені у іншу валюту або товари, послуги тощо.

Джерело: розроблено авторами.



Рис. 2 Онлайн-графік історичного коливання курсу долара до біткоїна станом на 15 березня 2021 року [16].

Токени з матеріальною гарантією, або блокчейн-еквіваленти реальних активів (asset-backed tokens), – це цифрові токени, засновані на блокчейн технології, що є цифровим представленням власності на невіртуальний актив (наприклад, природні ресурси, такі як золото або нафта, матеріальні і нематеріальні об’єкти). Усі власники такого криптоактиву повинні бути зареєстрованими та підтвердити свою ідентичність відповідними документами. Такий підхід не допускає анонімності учасників блокчейн системи, а саме власників криптоактивів. Звідси випливає, що використання криптоактиву є, по суті, використанням оцифрованої версії права на володіння будь-яким реально існуючим ресурсом. Ці переваги зберігають для користувачів такої системи всі юридичні права використовувати і володіти криптографічним активом, а також відповідним реальним активом. Такі токени можуть використовуватися для передачі права власності на базові активи без їх фізичного переміщення. Це засіб для продажу базового активу з мінімальними витратами. Справедлива вартість такого роду криптоактиву формується на основі вартості базового активу походження. Як наслідок, бухгалтерський облік такого активу, ймовірно, буде обумовлений характером базового активу та відповідним стандартом бухгалтерського обліку [14].

Споживчі, або сервісні токени (utility tokens) – це цифрові маркери, засновані на блокчейн технології, які надають користувачам право доступу до продукту або послуги і отримують своє значення від цього права. Термін «платформа» стосується програмного забезпечення, яке надає продукт або послугу його користувачам. Щоб полегшити використання програмного

забезпечення, користувачі повинні володіти чи використовувати певну монету або токен. Утиліти не надають власникам ніякої власності на платформі або активів компанії, і хоча вони можуть реалізовуватися між власниками, як правило, не використовуються як засіб обміну. Ці токени є передплатою за товари або послуги. Справедлива вартість такого активу формується внаслідок попиту на послугу або продукт емітента. Передплата за товари або послуги може відповідати визначенню нематеріального активу або обліковуватися подібно до інших передплачених активів.

Токен-еквіваленти цінних паперів (security tokens) – це засновані на блокчейн технології цифрові активи, які подібні за своєю природою до традиційних цінних паперів (пайових, боргових, похідних). Вони можуть забезпечити економічну участь у проекті, юридичній особі: іноді право на отримання грошових коштів або іншого фінансового активу, які можуть бути дискреційними або обов'язковими; іноді це можливість участі в прийнятті рішень компанії та/або залишковий інтерес у суб'єкта господарювання. Справедлива вартість такого криптоактиву залежить від успішності діяльності суб'єкта господарювання, оскільки власник токена, наприклад акції, у випадку майбутньому прибутку отримує виплати або інший фінансовий актив. Таким чином, ці фондові токени відповідають визначенню фінансового активу.

Гібридні криптографічні активи можуть демонструвати елементи двох або більше вищезазначених підвидів. Такі криптоактиви вимагають подальшого аналізу та застосування професійного судження для визначення застосовного облікового підходу. Фактори, які необхідно розглянути, включатимуть взаємодію договірних положень, їх сутність та актуальність у контексті загальних характеристик токена.

Отже, ми бачимо, що криптоактиви відрізняються не тільки технологічною реалізацією, але й за призначенням. Це змушує замислитися про те, чи можливо застосовувати єдиний, універсальний підхід бухгалтерського обліку до таких різноманітних об'єктів. Мабуть, що ні.

У зв'язку з тим, що не існує спеціальних директив (стандартів бухгалтерського обліку), які б безпосередньо стосувалися криптографічних активів і не існує чіткої галузевої практики, необхідно звернутися до чинних МСБО (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку) і МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності) та застосувати закладені ними принципові підходи [4].

Хоча стандарти МСФЗ прямо не посилаються на криптоактиви, відповіді на питання щодо обліку криптоактивів, які демонструють схожі ознаки до ознак традиційних активів слід шукати у стандартах, що описують такі активи. Тобто дія чинних стандартів МСФЗ може поширюватися на криптооб'єкти відповідно до пункту 7 Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 8 (МСБО 8) «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки», який вимагає

використання конкретного стандарту МСФЗ, якщо такий може бути застосовуваним.

Оскільки існують відмінності в правах і обов'язках, пов'язаних з певними криптографічними активами, їх облік може підпадати під дію різних окремих стандартів, залежно від намірів організації щодо цих активів. Тому для визначення процедур обліку та вирішення питань методології важливо зрозуміти мету володіння та корисність криптографічного активу. Щоб визначити стратегію обліку для кожного типу криптографічного активу, необхідно знайти однозначні відповіді на такі запитання:

Яка мета придбання активу?

Який очікуваний термін його використання?

У який спосіб передбачається отримати економічну вигоду?

Як визначити вартість активу і чи можна її достовірно визначити?

Наскільки ліквідним є цей актив?

Назва терміну «криптовалюта» наводить на думку про те, що цей актив доречно трактувати як валюту; однак, це зовсім не означає, що криптовалюта обов'язково є грошовими коштами або їх еквівалентом для цілей бухгалтерського обліку [11, с. 386].

Криптовалюти можуть демонструвати певні характеристики активів, які належать до різних класів рахунків бухгалтерського обліку.

Для трактування крипто заслугує на розгляд доцільність застосування наведених нижче стандартів щодо обліку різних класів активів, таких як :

- грошові кошти (МСБО 7 «Звіт про рух грошових коштів»; МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»);
- негрошові фінансові активи (МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання», МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»);
- інвестиційна нерухомість (МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість»);
- нематеріальні активи (МСБО 38 «Нематеріальні активи»);
- запаси (МСБО 2 «Запаси»).

Розглянемо припущення чи прийнятно криптовалюту визнавати готівкою (або еквівалентом грошових коштів). Пункт 6 МСБО 7 визначає готівку «як гроші в касі і депозити на вимогу. Валюта (готівка) - це фінансовий актив, оскільки він є засобом обміну...». Валюта (включаючи іноземну валюту) зазвичай обліковується як готівка. Можливо, деякі (але не всі) криптовалюти можуть використовуватися як засіб обміну; адже саме це було первісною метою призначення біткоіна та деяких інших криптовалют. Проте, на сьогодні криптовалюти, схоже, є обмеженим засобом обміну в порівнянні з більшістю традиційних валют. Частково цей факт має місце тому, що, на відміну від встановлених валют, таких як долар, вони не підтримуються жодним центральним банком і не визнаються законним платіжним засобом у більшості юрисдикцій. Крім того, деякі дуже впливові фінансові установи у США і Канаді

заборонили придбання криптовалюти на платформах кредитних карт, посилаючись на «високу волатильність і ризик, як провідні фактори, що зумовлюють їхнє рішення» [9, с. 6].

Криптовалюта також не відповідає визначенню еквівалентів грошових коштів, наведеному в п.6 МСБО 7, які є «короткостроковими, високоліквідними інвестиціями, що легко конвертуються у відомі суми грошових коштів і які піддаються незначному ризику зміни вартості», адже вони не є короткостроковими, мають значні коливання, і не можуть бути легко конвертовані у відомі суми. Крім того, у деяких випадках існують обмеження на ліквідність таких валют і перетворення їх на валюту. Тому на сьогодні відображення в обліку криптовалюти як готівки або еквівалента грошових коштів є сумнівним. Тобто всупереч своїй назві, криптовалюта не є валютою для цілей бухгалтерського обліку. Принаймні поки що.

Наскільки прийнятним є розгляд криптовалюти як негрошового фінансового активу? Ключовою характеристикою фінансового активу є те, що власник фінансового активу має договірне право на отримання грошових коштів або іншого фінансового активу від іншого суб'єкта для обміну фінансових активів або фінансових зобов'язань з іншою організацією за умов, які потенційно вигідні для власника. Власник криптовалюти взагалі не володіє таким договірним правом. Тому, вочевидь, криптовалюта не відповідає визначенню негрошового фінансового активу відповідно до МСБО 32 та МСФЗ 9.

Проте, певні контракти на майбутню купівлю або продаж криптовалют (наприклад, форвардні контракти або опціони) чи інші контракти, які розраховуються в грошовій формі на основі руху в певній валюті, можуть відповідати визначенню деривативу і підлягати обліку як фінансові інструменти.

Чи є криптовалюта інвестиційною нерухомістю? Пункт 5 МСБО 40 визначає інвестиційну нерухомість як «нерухомість (земля або будівля (або частина будівлі) або їх поєднання), що утримується (власником або лізингодержувачем за фінансовою орендою) для отримання орендної плати або для збільшення капіталу. Деякі підприємства утримують криптовалюти для збільшення капіталу, але криптовалюти не є нерухомістю (тобто, землею або будівлями), як зазначено у визначенні інвестиційної нерухомості. Таким чином, не подібно на те, що криптовалюта є інвестиційною нерухомістю в рамках МСБО 40.

А чи є криптовалюта нематеріальним активом? Сутність нематеріального активу визначено у п.8 МСБО 38 як «немонетарний актив, який не має фізичної субстанції та може бути ідентифікований». Криптовалюти, як правило, є немонетарними, оскільки вони не відповідають визначенню монетарних активів у МСБО 38.8, тобто « утримувані гроші та активи, які мають бути отримані у

фіксованій або визначеній сумі грошей». Отже, видається, що багато криптовалют, ймовірно, відповідатимуть визначенню нематеріальних активів і, отже, знаходяться в межах МСБО 38.

Однак, з огляду на те, що нематеріальні активи є складовою необоротних активів, це означає, що термін реалізації таких активів може бути не менше одного року, або операційного циклу, якщо такий триває понад один рік. Таке віднесення криптовалюти унеможлиблює її застосування за прямим призначенням як засобу платежу і розрахунків для поточного використання.

На додаток до функцій криптоактиву, необхідно враховувати причину, з якої сторона набула актив, і з які подальші наміри щодо нього. Наприклад, визначення токена як нематеріального активу відповідно до МСБО 38 залежить від мети утримання: якщо метою є продаж цього криптоактиву, то він буде класифікований як «утримуваний для продажу» і таким чином виключений з сфери застосування МСБО 38; а тоді його доречніше відобразити у складі запасів, керуючись МСБО 2.

Існують інші важливі аспекти, пов'язані, насамперед, з оцінюванням нематеріальних активів.

І хоча багато хто вважає, що криптовалюти, такі як Bitcoin, доречніше оцінювати за справедливою вартістю кожного періоду, існують лише обмежені обставини, за яких US-GAAP у даний час підтримують це, наприклад, коли криптовалюта утримується як інвестиція інвестиційної компанії. Загалом же такі нематеріальні ативи не підлягають переоцінці. Вартість криптовалюти у держателів, незважаючи на коливання ринку, повинна визнаватися та оцінюватися за історичною собівартістю. А зменшення корисності визнається, лише коли її балансова вартість перевищує справедливую вартість. Подальше скасування раніше визнаних збитків від знецінення заборонено [9, с. 8].

Чи можна криптовалюту визнати запасами? Пункт 3 МСБО 38 зазначає, що він не застосовується до нематеріальних активів, утримуваних для продажу в ході звичайної діяльності, і що такі нематеріальні активи повинні обліковуватися відповідно до МСБО 2. Криптовалюти в рамках МСБО 2 будуть оцінюватися за нижчою вартістю та чистою вартістю реалізації за загальною моделлю запасів, як це вимагається згідно МСБО 2. Як наслідок, зменшення чистої вартості реалізації буде відображено у Звіті про прибутки та збитки, тоді як збільшення чистої вартості реалізації, що перевищує раніше зареєстровані зниження, не буде зафіксовано.

Отже, у зв'язку з їх цифровою природою і неоднозначністю ознак, а також залежно від мети їх придбання та терміну очікуваного використання, можливість однозначного віднесення криптографічних об'єктів до певного виду активів (і не тільки у складі активу балансу, але й у його пасиві) у системі обліку є доволі складною методологічною проблемою. У багатьох випадках

відповіддю на питання про віднесення певного активу до відповідної групи може бути і «так», і «ні», або «не зовсім».

Існує точка зору, що такі криптовалюти, як Ether, Monero близькі до традиційних валют, як ті, що підтримуються суверенними урядами, а тому їх доречно оцінювати за справедливою (ринковою) вартістю. Інші ж розглядають Bitcoin як товар, вважаючи його «цифровим золотом».

У цьому контексті заслуговує на увагу досвід Білорусії, де, виходячи з їх найменування як валюти і механізму звернення, криптовалюту розглядають як вид грошових коштів, що потребує перерахунку за офіційним курсом у національну грошову одиницю. Однак, Національний банк Білорусії (так само, як і будь-який інший банк) в принципі не може встановлювати світові курси криптовалют, що означає відсутність офіційно встановленого їх курсу. Внаслідок цього дане положення не може бути виконане організаціями ні за яких умов. Хоча для цілей оподаткування відчуження токенів, розглядається як реалізація майнових прав, які згідно з Інструкцією з бухгалтерського обліку нематеріальних активів до них належать. Це свідчить про можливість відносити токени до нематеріальних активів з подальшим відображенням їх на відповідному рахунку [2, с.438].

У той же час, Міністерство фінансів Чехії рекомендує розглядати криптовалюту як складову запасів (товар) [21]. Однак, у США відповідно до US-GAAP, схиляються до думки, що криптовалюта відповідає визначенню нематеріального активу безстрокового терміну користування, оскільки з нею не передаються конкретні права на готівку або право власності у юридичній особі, як, наприклад, з фінансовими інструментами [18]. Кожен з перерахованих підходів має сильні і слабкі сторони і може бути як доречним в одному випадку, так і неприйнятним в іншому. Хоча застосування підходу на основі превалювання сутності операцій, здається, має найбільший сенс, воно залишає можливість для неоднозначності трактування одного й того ж активу за різними стандартами МСФЗ. Це, у свою чергу, зумовлює класифікацію на основі застосування професійного судження, що відповідним чином стосується забезпечення достовірності, порівнянності й зрозумілості фінансової звітності – наріжних положень засад подання інформації за МСФЗ. Прийняття окремого стандарту бачиться більш доречним, але, вочевидь, на поточному етапі цей клас активів не є достатньо представницьким, щоб гарантувати його повне охоплення стандартом.

Відмінні від криптовалюти криптоактиви, такі як токени при їх розміщенні, можуть передавати певну функціональність або мати фінансові характеристики, такі як права на товари або послуги, або участь у прибутку компанії або проекту. Розміщення юридичними особами створених ними токенів призводить до виникнення зобов'язання перед їх власниками. У деяких випадках ця участь може бути прямим володінням часткою в капіталі, тоді як в

іншому, - це може бути договірне право на фінансовий контракт (боргове право на придбання, прив'язане до вартості криптоактиву), або угоди щодо похідних фінансових інструментів, таких як форварди, ф'ючерси та інвестиції у фонди, які володіють інтересами у криптоактивах. У кожному випадку бухгалтерський облік повинен відображати такий перехід прав та обов'язків.

Емітентам та держателям криптоактивів слід ретельно оцінювати специфічні характеристики активу для визначення відповідного обліку. Емітенти визначатимуть, чи слід обліковувати криптоактив (токен, коїн) як борг, власний капітал, право на товари або послуги у фінансових звітах. Як і держателі визначатимуть, чи є певний криптоактив фінансовим активом, правом на товари або послуги, або щось інше.

До прикладу, крипто-товарні та сервісні токени придбаваються для використання послуг, які надає цей актив. Так, придбання криптоактивів Golem дає право використовувати розподілену обчислювальну потужність. У цьому випадку актив має контрактний статус і може бути класифікований як фінансовий інструмент (відповідно до МСФЗ 9) за справедливою вартістю витрат на придбання та операцій для первісного визнання.

Або ж токен, який передає певні права на грошові кошти в майбутньому періоді, може відповідати визначенню боргового забезпечення або позики, незалежно від того, чи передбачено блокчейн системою право власності на цей криптоактив.

Звичайно, також важливо оцінити відповідність транзакції з криптоактивами чинним законодавчим і нормативним вимогам. Наприклад, випуск токенизованих цінних паперів може потребувати відповідної реєстрації, якщо він не підлягає звільненню.

Щоб точно оцінити криптоо, отримане в обмін на товари або послуги, компанії може знадобитися звернутися до фахівців і застосувати професійне судження. Незважаючи на те, що Bitcoin регулярно здійснює торгівлю і в значних обсягах, це не обов'язково стосується інших цифрових активів. Для визначення справедливої вартості утримуваного криптоактиву може виявитися необхідним оцінити та розглянути інформацію з багатьох джерел.

Потребують свого вирішення й інші обліково-технологічні питання. Так, для зберігання криптовалюти використовується електронний гаманець, який необхідно спеціально придбавати. Обслуговування гаманця платне. Яким чином в обліку відображати купівлю та обслуговування електронного гаманця, проведення транзакцій з ним? Існує ризик злому гаманця, можна втратити до нього доступ (наприклад, через поламку комп'ютера, або через втрату телефона, до якого деякі гаманці прив'язані тощо). Існує також ризик втрати грошей через шахрайство продавця після платежу, тобто після перерахування коштів, криптовалюта може не бути переведена покупцю. Постає питання, як

відобразити в бухгалтерському обліку списання чи отримання біткоінів у такій ситуації?

Розрізняють операції поповнення рахунку для здійснення операцій на торговельному майданчику, придбання криптовалюти на торгах та переведення її на свій гаманець. При цьому неминуче виникне чимало професійних питань: як розділити дані операції в бухгалтерському обліку; що буде їх документальним підтвердженням? Яким має бути документальне підтвердження наявності криптовалюти і операцій з нею? Що вважати цим документом? Як підтвердити власність на гаманець та наявність біткоінів в гаманці? Як при документальному підтвердженні бути з тим фактом, що підприємство відкриває свій псевдонім щодо гаманця-сховища біткоінів? На які витрати списувати плату за придбання та обслуговування електронних гаманців та за здійснення операцій з криптовалютою? А отже при визнанні криптовалюти як об'єкта бухгалтерського обліку постають питання з підтвердженням його підконтрольності як активу [7, с. 78].

Використання криптографічних інструментів, яке передбачає ведення децентралізованих реєстрів і записів, актуалізує необхідність ефективної системи внутрішнього контролю для відповіді на ключові питання, такі як:

У який спосіб організація може засвідчити право власності на певний криптоактив?

Яким чином пересвідчитися, що криптоактиви суб'єкта господарювання є безпечними і що приватні ключі не скомпрометовані?

Якщо залучаються треті сторони (наприклад зберігачі), наскільки організація може бути певною, що зберігач здійснює належний контроль?

Як, враховуючи потенційну анонімність учасників блокчейн системи, пересвідчитися, що всі пов'язані сторони операції ідентифіковані, враховані та повідомлені?

Яким чином забезпечено оцінювання крипто за справедливою вартістю?

Яким чином можливо довести, що всі крипто-транзакції охоплено та належним чином відображено у фінансових звітах та примітках?

Чи оцінено додаткові ризики суттєвих викривлень (включаючи ризики шахрайства), пов'язані з криптографією, та чи розроблено й впроваджено контрольні заходи задля зниження цих ризиків?

Яким чином забезпечено дотримання всіх відповідних законів і правил?

Суб'єкти господарювання, які працюють з криптоактивами, повинні усвідомлювати відповідальність за контроль над власним середовищем, оцінювати та реагувати на нові ризики у своїх процесах, пов'язані з блокчейн технологіями, а також з належною ретельністю та аналізом здійснювати заходи для забезпечення того, щоб відповідними засобами контролю володіла сервісна організація.

Таким чином професійне і наукове обговорення обліку криптоактивів триває, а методичні організації з обліку та регуляторні органи активно досліджують цю сферу, яка вкрай потребує інституалізації. Із зростанням інтересу до криптоіндустрії, зростатиме і кількість посередників, зацікавлених у придбанні, продажу та зберіганні цих активів. Це підвищує важливість впровадження виваженої облікової політики та забезпечення її послідовного застосування для подібних операцій, а також відповідного розкриття у фінансовій звітності для інформування користувачів.

За умов відсутності спеціальних стандартів та директив для того, щоб ідентифікувати крипто, отримане в обмін на товари або послуги, певним видом активу і точно його оцінити, компанії необхідно прийняти рішення, керуючись професійним судженням, або звернутися по кваліфіковану допомогу до фахівців. Для визначення справедливої вартості утримуваного крипто може виявитися необхідним розглянути інформацію з багатьох джерел. Безсумнівно, що кожен криптоактив повинен розглядатися відповідно до його специфічних характеристик.

Однак, практика застосування МСБО і МСФЗ, які були створені до виникнення цифрової економіки і не передбачали криптографічних активів, не сприяє відображенню крипто відповідно до їх економічної сутності та забезпеченню якісних характеристик інформації для користувачів фінансової звітності. Цей новітній та інноваційний напрям значно виграв би від перегляду чинних стандартів обліку і звітності.

Існує цілий спектр суттєвих аспектів, які потребують подальших досліджень, оскільки облікова наука і практика виявилися не готовими до викликів криптоіндустрії, і все ще визначаються з прийнятним обліковим підходом, однак, цифрові технології та віртуальні ринки продовжують динамічно розвиватися.

Список використаних джерел

1. Бруханський Р. Ф., Спільник І. В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. Проблеми економіки. № 2 (40), 2019. С.145-156. DOI: 10.32983/2222-0712-2019-2-145-156.
2. Зубков А.С. Актуальные изменения бухгалтерского учета в условиях развития цифровой экономики. URL: <http://e.biblio.bru.by/>
3. Палюх М., Спільник І. Криптовалюта як потенційний об'єкт обліку: сутність, властивості, перспективи Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 р. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2018. С. 99-102. URL:<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32757>
4. Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti>. 14
5. Спільник І., Палюх М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. С. 83-96. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.083>
6. Спільник І., Ярошук О. Інституалізація криптовалюти: регулювання, правовий статус, облік і оподаткування. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 2. С. 81-92. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.081>
7. Стовпова А. С. Криптоактиви як об'єкт бухгалтерського обліку. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 76–80.
8. Яцик Т.В. Поняття крипто-активів у системі фінансового обліку. Молодий вчений. Економічні науки. № 2 (66) лютий, 2019 р. С. 295- 298.
9. An Introduction to Accounting for Cryptocurrencies under IFRS. CPA Canada. May 2018. URL: <https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources/financial-and-non-financial-reporting/international-financial-reporting-standards-ifs/publications/accounting-for-cryptocurrencies-under-ifs>.
10. Basis for Conclusions on the Conceptual Framework for Financial Reporting. IFRS® Conceptual Framework. March, 2018. URL: <https://www.ifrs.org/-/media/project/conceptual-framework/fact-sheet-project-summary-and-feedback-statement/conceptual-framework-project-summary.pdf>.
11. Brukhanskyi R., Spilnyk I. “Cryptographic Objects in the Accounting System”, Proceedings of 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT'2019, pp. 384-387. DOI: 10.1109/ACITT.2019.8780073.
12. Crypto Currency Market Capitalisation, CoinMarketCap website. URL: <https://coinmarketcap.com/>

13. Cryptocurrencies and blockchain. Legal context and implications for financial crime, money laundering and tax evasion. Study, requested by the TAX3 committee of European Parliament. PE 619.024 - July 2018 URL: <http://www.europarl.europa.eu/cmsdata/150761/TAX3%20Study%20on%20cryptocurrencies%20and%20blockchain.pdf>.
14. Cryptographic Assets and Related Transactions: Accounting Considerations under IFRS: PwC, In depth INT 2018-12. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/ifrs/publications/ifrs-16/cryptographic-assets-related-transactions-accounting-considerations-ifrs-pwc-in-depth.pdf>.
15. Deloitte. Financial Reporting Alert 18-9 July 9, 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/ASC/FRA/2018/us-aers-fra-classification-of-cryptocurrency-holdings.pdf>.
16. <https://www.tradingview.com/x/WFaq8y2n/12>.
17. IFRS: Accounting for crypto-assets. EY, 2018. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets/\\$File/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets/$File/EY-IFRS-Accounting-for-crypto-assets.pdf).
18. KPMG report: ‘cryptoassets are now impossible to ignore’ but there are still challenges facing institutionalization URL: <https://www.theblockcrypto.com/2018/11/19/kpmg-report-cryptoassets-are-now-impossible-to-ignore-but-there-are-still-challenges-facing-institutionalization/>.
19. Nakamoto S. “Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System” URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.
20. Ozeran A., Gura N. Audit and accounting considerations on cryptoassets and related transactions. Economic Annals – XXI. 2020. №7-8 (184). 123-132 pp. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=931498>.
21. Regulation of Cryptocurrency Around the World URL: <https://www.loc.gov/law/help/cryptocurrency/world-survey.php#czech>

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань є управління підприємством з позиції економічної безпеки. Суб'єкти господарювання повинні протидіяти різним загрозам і мінімізувати їх негативний вплив. З використанням цифрових технологій змінюється структура національної економіки та соціально-економічні відносини, а також виникають нові вимоги до комунікацій, інформаційних систем, і, відповідно, до забезпечення економічної безпеки підприємств.

Цифровізація або діджиталізація – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні. Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [7].

Цифрова економіка в умовах сьогодення дозволяє швидко адаптуватись у реальних умовах. Для успішного її функціонування в Україні, в першу чергу, потрібна досконала нормативно-правова база. Держава повинна стимулювати розвиток цифрової економіки та її інфраструктури, забезпечувати безпеку інформаційних технологій [8].

Цифрові системи та технології можна використовувати майже всюди, а тому обліково-аналітичне забезпечення не є виключенням. Обліково-аналітична система спирається на дані обліку, які за допомогою економічного аналізу трансформуються й використовуються для прийняття управлінських рішень. Вона повинна забезпечувати користувачів всією необхідною інформацією і тим самим створювати умови для комплексного оцінювання діяльності підприємства та її прогнозування.

Адаптація обліково-аналітичної системи до вимог стратегічного управління передбачає використання інформаційної бази, до складу якої входять не тільки дані про діяльність підприємства в минулому та його поточний стан, а також про майбутні показники розвитку. При одночасному застосуванні фактичних та очікуваних результатів стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних інформаційних матеріалів.

У сучасних умовах управлінські стратегії змінюються доволі часто і з великою швидкістю. У зв'язку з цим виникла потреба оптимізації процесів збору та обробки інформації на основі використання сучасних методів підвищення ефективності роботи шляхом впровадження інформаційних технологій в обліково-аналітичний процес.

На нашу думку, впровадження інформаційних технологій в обліково-аналітичний процес не замінить грамотного спеціаліста, але дозволить заощадити його час і зусилля за рахунок автоматизації рутинних операцій, знизить кількість арифметичних помилок в обліку і звітності, підвищить оперативність одержання інформації, дасть змогу оцінити поточне фінансове становище підприємства та його перспективи. Тому комп'ютеризація обліково-аналітичного процесу повинна передбачати розробку та впровадження таких програмних продуктів, які б забезпечували не тільки автоматизацію виконання обліково-аналітичних завдань, але й надавали можливості обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Для того, щоб підприємство ефективно працювало, воно повинно мати інфраструктуру для адаптації до динамічного середовища, яке загрожує його стійкому функціонуванню та розвитку. Отже, виникає потреба у забезпеченні такого стану підприємства, його ресурсного потенціалу та збалансованості інтересів, який би створив умови до безпечного економічного розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності.

У класичному розумінні «цифрова економіка» - це діяльність, в якій ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність/ продуктивність у різних видах економічної діяльності. Також «цифровою економікою» називають економіку, котра застосовує цифрові технології та сервіси [10].

Будь-які цифрові технології при впровадженні можуть значно збільшувати ризики витоку інформації, особливо в сфері зберігання персональних даних і роботи з конфіденційною інформацією. Забезпечення ж належного рівня безпеки значно збільшує вартість діджиталізації [9]

Господарюючі суб'єкти змушені працювати в умовах постійно мінливого середовища. Вживання і розвиток при цьому передбачає постійну адаптацію бізнесу до динамічно мінливого середовища на стратегічному та тактичному рівні. Одним із підходів адаптації бізнесу є цифрова трансформація (Digital transformation), яка орієнтована на перегляд бізнес-стратегії моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей шляхом прийняття цифрових технологій. Стратегічний підхід до трансформації будується на чотирьох основних елементах:

- 1) позначення чітких цілей;
- 2) акцент на досягненні швидких результатів та їх закріпленні на початкових стадіях;

- 3) оперативний відбір і розвиток успішних ініціатив в інтерактивному режимі;
- 4) реалізація та підтримка процесу перетворень - закріплення змін в культурі і підходах [2].

Цифрова трансформація означає впровадження та інтеграцію сучасних цифрових технологій в усі сфери бізнесу та призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше, якісніше [7].

Розвиток цифрової економіки дає вітчизняним товаровиробникам широкі можливості для застосування передових технологій. Важливе місце при цьому відводиться розвитку замовлення товарів через Інтернет, у тому числі через мобільні додатки, оскільки поступово зростає чисельність клієнтів, які віддають перевагу придбанню товарів завдяки технології e-commerce.

В умовах цифровізації економіки зростає кількість порушень безпеки, що пов'язано з постійним ускладненням і зростанням масштабів застосування цифрових технологій. Існує пряма залежність між рівнем розвитку і впровадження цифрової економіки в діяльність підприємств та їх економічною безпекою.

«Оцифрування» економіки визначається способами подання інформації, її властивостями, методами оцінки та способом комунікації зі споживачами. Безпека цифрової економіки базується шляхом збору, аналізу, передачі та використання інформації, а також її захисту.

Класифікація загроз безпеці за певними критеріями відіграє важливу роль у практичній діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в цифровій економіці та допомагає вдосконалити організацію протидії загрозам і ризикам, виходячи з їх специфічних характеристик.

Найбільш вагомими критеріями є: розташування джерела небезпеки (зовнішні або внутрішні загрози); характер небезпеки (фінансова, кадрова, правова, інформаційна, фізична тощо); рівень суб'єктивних оцінок загрози (власником бізнесу, керівництвом, службою безпеки підприємства); рівень загрози «зрілості» тощо [5].

З розвитком цифрової економіки з'являються нові загрози, що виникають на підприємстві: прийняття додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці, встановлення режиму захисту бізнес-процесів; створення структури забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві з використанням інформаційних технологій; уточнення алгоритму функціонування служби безпеки підприємства тощо. Важливою умовою забезпечення економічної безпеки підприємства є цілісність та безпека його майна, захист інтересів підприємства.

Цифрова безпека підприємства - захищеність функціональних складових підприємства під час здійснення господарської діяльності в умовах цифровізації і конкуренції; заходи і методи, що спрямовані на мінімізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків е-бізнесу, а також забезпечення безпеки функціональних складових [6].

В сучасних умовах безпека підприємств поширюється, в першу чергу, на фінансово-економічні відносини та вимагає від фахівців базових знань з економіки, фінансів, обліку. Знання з оперативно-розшукової діяльності є додатковими й не відіграють головну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Тобто, фахівець з економічної безпеки повинен мати спеціальну фінансово-економічну освіту в цій галузі.

Окремі науковці [3] вважають, що в ролі основних суб'єктів обліково-аналітичної діяльності при забезпеченні економічної безпеки можуть виступати бухгалтери, фінансові аналітики, внутрішні аудиторі, керівники підприємств. З такими висновками можна погодитися лише в тому випадку, якщо зазначені категорії персоналу, окрім економічних знань, володіють ще й навичками забезпечення безпеки

Отже, виконання обов'язків з формування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки повинно бути покладено на спеціальну категорію персоналу – аналітиків з питань фінансово-економічної безпеки, які будуть спроможні отримувати первинні дані про об'єкт потенційного захисту й перетворювати їх на інформацію для менеджерів за складовими економічної безпеки.

Запровадження посади аналітика з питань фінансово-економічної безпеки аргументувало необхідність визначення знань, навичок та вмій, що формують його професійні компетенції. У відповідності до вимог, що висуваються до аналітика з питань фінансово-економічної безпеки, щоб здійснювати обліково-аналітичну діяльність, він повинен володіти знаннями з бухгалтерського обліку, аналізу фінансово-господарської діяльності, фінансового менеджменту та основами забезпечення безпеки.

Аналітики при здійсненні обліково-аналітичної діяльності повинні взаємодіяти з фахівцями, які забезпечують безпеку на підприємстві, зокрема з фінансово-економічної безпеки, з інформаційної безпеки, з організації майнової безпеки, а також з керівниками та провідними спеціалістами структурних підрозділів.

Виходячи з функціонального навантаження діяльності аналітика з питань фінансово-економічної безпеки, встановлено, що об'єктом його діяльності є інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства. Предметом діяльності аналітика є економічне обґрунтування індикаторів і критеріїв оцінювання стану та рівня економічної безпеки підприємства, визначення економічної надійності окремих

контрагентів, розроблення стратегії гармонізації економічних та соціальних відносин із зовнішніми та внутрішніми суб'єктами діяльності з метою виявлення та упередження загроз, що впливають на безпечність функціонування суб'єкта господарювання.

Формами здійснення обліково-аналітичної діяльності є організаційно-правові форми, які дозволяють реалізовувати завдання обліково-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки підприємства. При цьому керівництво підприємства самостійно встановлює, у якій формі буде здійснюватись така діяльність. Для цього створюються організаційні структури, визначаються права та обов'язки осіб, які безпосередньо здійснюють обліково-аналітичне забезпечення, розробляються механізми отримання необхідної для цього інформації.

Враховуючи першочерговість завдань здійснення обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки, встановлено, що основні напрями діяльності аналітика з питань фінансово-економічної безпеки при виконанні цих завдань будуть полягати у:

- 1) вмілому застосовуванні облікових та аналітичних технологій при оцінюванні впливу підприємницьких ризиків на стан капіталу підприємства;
- 2) інформаційному забезпеченні стратегії діяльності та розвитку підприємства з урахуванням негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3) запровадженні методичного забезпечення оцінювання стану та рівня економічної безпеки власного підприємства;
- 4) встановленні економічно обґрунтованих індикаторів економічної безпеки;
- 5) здійсненні оцінювання економічної надійності контрагентів підприємства.

Центральне місце у складі обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства відводиться обліково-аналітичній інформації, під якою розуміється сукупність облікової та аналітичної інформації, отриманої шляхом аналізу і синтезу. Ця інформація покладена в основу оцінювання рівня і стану економічної безпеки власного підприємства, його потенційних партнерів і конкурентів. Вона представляє собою економічну модель взаємозв'язку між системою економічної безпеки, інформаційним ресурсом та інформаційними процесами всередині підприємства.

Під захистом обліково-аналітичної інформації розуміється стан захищеності інформації та підтримання її інфраструктури (комп'ютерів, ліній зв'язку, систем електроживлення і т.п.) від випадкових або навмисних впливів природного або штучного характеру, що можуть призвести нанесення шкоди власникам або користувачам цієї інформації. Інформаційна безпека обліково-аналітичних даних передбачає:

- надійність роботи комп'ютера;
- збереження цінних облікових та аналітичних даних;
- захист обліково-аналітичної інформації від внесення до неї змін не уповноваженими особами;
- збереження документованих обліково-аналітичних відомостей в електронному зв'язку.

До об'єктів інформаційної безпеки в обліку й аналізі відносяться:

- інформаційні ресурси, що містять відомості, віднесені до комерційної таємниці, та конфіденційну інформацію, представлену у вигляді баз обліково-аналітичних даних;
- засоби і системи інформатизації – технічні засоби, що використовуються в інформаційних процесах.

Сьогодні в Україні нерозвинена нормативно-правова база щодо регулювання процесу розбудови цифрової економіки, має місце невизначеність характеру взаємодії учасників цього процесу. Цифрові ж технології необхідні для зростання української економіки, а в деяких секторах вони стають основою продуктових та виробничих стратегій. Цифрова економіка змінює традиційні моделі бізнесу та зумовлює появу нових продуктів та інновацій. Окрім того, цифрова трансформація носить позитивний соціальний характер, оскільки спрямована на покращення інфраструктури соціального забезпечення.

За даними дослідження Pricewaterhouse Coopers збільшення рівня цифрової трансформації країни на 10% приводить до зростання ВВП на душу населення до 0,75%. Згідно з висновками ресурсу Academics, зростання цього ж показника на 10 пунктів приводить до зниження рівня безробіття на 1,02%. Крім того, на думку компанії Accenture, цифрові технології можуть бути використані як поштовх для швидшого економічного розвитку, що додасть до одного трильйона доларів до ВВП ТОП-10 найбільших країн світу [1].

В умовах формування ринку цифрової економіки важливу роль відіграють питання стратегії розвитку підприємства, що визначають його довгострокові цілі підприємства, основні етапи реалізації та розподіл ресурсів між напрямками. Розробка стратегії підприємства необхідна для адаптації бізнесу до трансформації економіки, що не є можливим саме без забезпечення цифрової безпеки підприємства.

Головна мета цифрової безпеки підприємства - це забезпечення стабільного функціонування бізнесу з подальшим розвитком у майбутньому, що ґрунтується на структурі її функціональних складових. Стратегія розвитку цифрової безпеки підприємства характеризується автоматизацією більшості бізнес-процесів, особливістю використанням новітніх цифрових технологій та впровадженням їх у господарську діяльність.

Сьогодні більшість компаній поки не мають чіткого бачення процесу та якісних прикладів переходу в «цифру» на ринку. Серед головних перепон — це

відсутність кваліфікованих спеціалістів в компаніях, фінансові витрати, що будуть більшими, ніж ефект впровадження, неготовність до зміни бізнес-моделі, відсутність розуміння як виконати цифрову трансформацію поетапно, відсутність інвестицій та ін. З огляду на зазначене, слід зауважити, що в основі розробки стратегії цифрової безпеки підприємства повинна міститися її концепція, яка ґрунтується на базових положеннях:

1) система цифрової безпеки для будь-якого підприємства є унікальною, виходячи з її організаційної структури, виробничої спеціалізації та наявності цифрових технологій;

2) нормальне функціонування системи цифрової безпеки е-бізнесу можливо забезпечити лише за умови комплексної безпеки функціональних складових;

3) ефективне забезпечення цифрової безпеки підприємства можливе лише за умови продуманої концепції та вжиття відповідних заходів безпеки [6].

В умовах глобалізації цифрова економіка позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країн. Для зайняття лідируючих позицій на світовому ринку всі суб'єкти господарської діяльності повинні здійснити цифрову трансформацію, оскільки інформаційні технології розвиваються дуже швидкими темпами. Для цього потрібні спільні зусилля держави і бізнесу. Адже ефективність інвестицій залежить від швидкості цифрових змін, витрат країн та підприємств на наукові дослідження і розробки в інформаційних комп'ютерних технологіях, інженерній робототехніці та ін. [8].

Механізм забезпечення цифрової безпеки дозволить поетапно розробити ефективні управлінські рішення у стратегії розвитку підприємства, а саме: на основі постійного моніторингу і аналізу виявляти прогалини в системі, мінімізувати ризики для суб'єктів цифрових відносин, а також адаптуватися до можливих змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі ринку.

Список використаних джерел

1. В Києві презентували дослідження «Digital Transformation Readiness». URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness>
2. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4 (26). С. 56 - 61.
3. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 305 с.
4. Коптева Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. Випуск 2 (113). С. 133 – 138.

5. Коптєва Г. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. Економіка в контексті глобальних змін суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18 липня 2020 р. Дніпро: Перспектива, 2020. С. 65 - 68.
6. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 201 - 204.
7. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>
8. Чорна Н. П. Законодавче забезпечення розвитку цифрової економіки в Україні. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи: матеріали Національної науково-практичної конференції [Тернопіль, 7 листопада 2019 р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2019. С. 225 – 227.
9. Чорна Н. П. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Тернопіль, 20 травня 2020 р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2020. С. 100 – 101.
10. The Concept of a ‘Digital Economy’. URL: <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy/>

Микола Пархоμεць

Західноукраїнський національний університет

Людмила Уніят

Західноукраїнський національний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Науково-технічний прогрес та його цифровізація в сучасних умовах є важливим фактором зростання і подальшого розвитку як національної економіки, так і економіки галузей АПК. Водночас назріла актуальна проблема пошуку нових, безпечних технологій, здатних забезпечити підвищення ефективності функціонування галузей рослинництва, тваринництва та інших складових АПК в умовах об'єктивного зменшення природних викопних ресурсів.

Варто зазначити, що нарощування виробничого потенціалу та впровадження новітніх розробок сприяє підвищенню економічного розвитку галузей сільського господарства. З огляду на це особливої уваги потребує вивчення питання впливу позитивних і негативних наслідків від впровадження передових агроінноваційних технологій на здоров'я людей і навколишнє середовище, виявлення та усунення загроз технологічній безпеці аграрної сфери.

Подальший розвиток будь-якого підприємства, галузі та країни загалом не може відбуватися без використання інновацій, техніко-технологічних рішень та їх цифровізації, оскільки рівень активізації останніх визначають загальний рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Тому всеохопне впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, скороченню витрат та зниженню собівартості агропродовольчої продукції, нарощуванню її обсягів і зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва, що дає змогу залучати більші обсяги інвестицій [1]. Нині основним викликом світових інноваційно-технологічних процесів стає розвиток сільського господарства, спрямований на динамічність агровиробництва за рахунок використання передових технологій, безпечність яких досі не досліджено детально. Тому означені процеси можуть супроводжуватися виникненням різних ризиків, серед яких такі: негативний вплив на здоров'я населення країни як через продукти споживання, так і на територіях, де вирощується продукція; занедбання природних ресурсів, особливо ґрунтів та підземних вод через інтенсифікацію сільськогосподарської, агропродовольчої діяльності й неконтрольоване

використання у процесі виробництва недостатньо перевірених інноваційних технологій [2, с.82]. Це, відповідно, впливатиме на економічну стабільність держави, рівень доходів підприємств, зниження попиту населення на продукцію через включення до її собівартості додаткових витрат та ін. Тому важливо розробити нормативи впровадження й ефективний механізм використання інноваційних технологій з метою отримання економічного і соціального ефектів.

Особливої актуальності набуває пошук таких інноваційних рішень, які би забезпечили підвищення ефективності функціонування аграрної сфери в умовах обмеженості та збіднення природних ресурсів. Назріла об'єктивна необхідність постійного впровадження новітніх розробок як запорука сталого розвитку сільського господарства.

Сільське господарство України, незважаючи на нестабільність інноваційної активності, намагається інтегрувати передові науково-технічні розробки й запровадити їх у власне виробництво. Свідченням цього є застосування новітніх технологій у землеробстві, рослинництві й інших сферах, які використовують провідні підприємства на території нашої держави, зокрема: «Агрохолдинг Мрія», Холдинг «Кернел Груп», ПАТ «Укрлендфармінг», «Астарт-Київ» й ін. На основі використання передового досвіду європейських компаній інноваційна діяльність цих підприємств сприяє розвитку сільського господарства країни і підвищення рівня її конкурентоспроможності [1; 2; 3].

Проте нині існує широкий спектр інноваційних рішень у кожному секторі аграрної сфери окремо, який дає можливість використовувати їх відповідно до умов поточного розвитку або етапу виробництва.

У вітчизняному землеробстві доволі активно застосовуються інновації обробітку ґрунту для підвищення родючості та збереження мікроелементів, але їхній вплив не завжди дає позитивний ефект. Це відображається у забрудненні ґрунтових вод і знищенні поживних мікроорганізмів, що в результаті впливає на рослини, тварин та людей. Тому дедалі ширше використовуються прогресивні сучасні технології мінімального обробітку ґрунту й точного землеробства, а саме:

– «Mini-till» – це технологія, яка передбачає мінімізацію техніко-технологічного впливу на ґрунт під час його обробітку, що підвищує економічну ефективність і екологічність процесу вирощування сільськогосподарських культур за рахунок зниження погодно-кліматичного впливу, значного зменшення рівня витрат палива, добрив та засобів захисту рослин, скорочення використання сільськогосподарської техніки, зростання врожайності, оптимізації сівозмін, покращення стану природного середовища й ін. (табл. 1) [4, с. 420];

– «No-till», або «Zero-till» (технологія нульового обробітку), – це спосіб обробітку ґрунту, який не передбачає механічних рішень для усунення ущільнень на глибині 30 – 35 см. Ця система є ідеальною щодо обробітку ґрунту для захисту поверхні від ерозії (табл. 2);

– «Strip-till» (смуговий обробіток ґрунту) – це система раціонального природокористування, за якої відбувається мінімальна обробка ґрунту. Вона поєднує у собі переваги звичайної обробки ґрунту, серед яких просушування ґрунту та прогрів із можливістю їхнього захисту при ріллі на основі того, що зачіпається лише та ділянка ґрунту, в яку закладається рядок насіння. До того ж ця технологія дає змогу успішно проводити підкорінне підживлення рослин із застосуванням як натуральних, так і органічних добрив при використанні відповідної техніки (табл. 3).

Таблиця 1.

Особливості використання та адаптування технології ґрунту «Mini-till»

Переваги
<ul style="list-style-type: none"> – накопичення органічної речовини і власне гумусу в ґрунті за рахунок збереження в ній після жнивних залишків; – підвищення родючості ґрунту з плином часу до 45% протягом 5 – 7 років; – поліпшення фільтраційних властивостей ґрунту; – відсутність ущільнення ґрунту та поступове зменшення її щільності при тривалому застосуванні цієї технології; – зменшення кількості проходів техніки і широке застосування комбінованих прийомів обробки ґрунту, що скорочують кількість проходів техніки; – збереження більшої кількості вологи у ґрунті; – менша залежність врожайності від кількості опадів; – скорочення поливу при вирощуванні овочів на поливних землях у 2,5 – 3 рази; – зниження потреби у гербіцидах з плином часу; – скорочення витрат мінеральних добрив з плином часу; – наявність перспективних технологій, які змогли би надалі звести використання гербіцидів до мінімуму при збереженні інших позитивних якостей
Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – необхідність щорічного застосування гербіцидів; – звичка бур'янів до гербіцидів; – висока вартість гербіцидів; – необхідність використання гібридів, стійких до гербіцидів; – необхідність подрібнення соломи й інших післяжнивних залишків та їхнє розкидання; – необхідність у новій техніці – більш потужних і дорогих тракторах (у разі застосування зарубіжної техніки – дорожнеча й неповна відповідність зарубіжної техніки вимогам клімату України); – підвищення частоти появи фузаріозу (захворювання рослин, викликане грибами роду <i>Fusarium</i>); – необхідність використання сидератів (ефективний засіб придушення бур'янів без застосування гербіцидів)

<i>Продовження таблиці 1</i>
Проблеми в адаптуванні
<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чітких рекомендацій щодо переходу на технологію; – слабка державна підтримка та відсутність субсидіювання; – необхідність модернізації парку сільськогосподарської техніки; – потреба в інвестуванні; – значне збільшення засміченості посівів; – необхідність урахування особливостей і властивостей ґрунту (щільність, вміст гумусу та рухомих форм поживних речовин); – ущільнення і підкислення ґрунту; – погіршення фізичних властивостей та фітосанітарного стану ґрунту і посівів

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3; 4, с. 420].

Таблиця 2.

**Особливості використання та адаптування технології обробітку ґрунту
«No-till», або «Zero-till»**

Переваги
<ul style="list-style-type: none"> – відсутність ущільнення ґрунту і поступове зменшення його щільності при тривалому застосуванні; – відсутність оранки та попереднього розпушування у технології зменшення механічного навантаження на ґрунт; – боротьба з ерозією; – накопичення органічних речовин; – підвищення водної інфільтрації; – зростання родючості ґрунту і збільшення врожайності сільськогосподарських культур; – зменшення витрат на обробіток ґрунту
Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – необхідність щорічного використання гербіцидів; – необхідність подрібнення соломи й інших післязливних залишків та їхнє розкидання; – необхідність у новій техніці; – підвищення частоти появи фузаріозу (захворювання рослин, викликане грибами роду <i>Eusarium</i>); – необхідність застосування сидератів (ефективний засіб придушення бур'янів без використання гербіцидів)
Проблеми в адаптуванні
<ul style="list-style-type: none"> – великі фінансові витрати на оновлення машинно-тракторного парку; – висока ймовірність засмічення земельних ділянок і потреба у контролі за бур'янами; – можлива затримка у появі сходів; – зростання потреби в азоті; – погіршення фосфорного живлення рослин; – збільшення витрат гербіцидів; – неефективність органічного удобрення

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3; 4, с. 421].

Отже, впровадження ресурсозберігаючих та мінімальних технологій обробітку ґрунту, незалежно від своїх особливостей процесів виробництва, веде до виникнення схожих проблем в адаптації до вітчизняних умов господарювання. До них можна зарахувати слабку державну підтримку, значні фінансові витрати, необхідність заміни машинно-тракторного парку і застосування сучасних інформаційних технологій.

Що стосується рослинництва, то у цій галузі сільського господарства новітні техніко-технологічні рішення пов'язані, перш за все, із: селекцією та генною інженерією; точним землеробством; мікрозрошенням; нанотехнологіями; інформаційно-комунікативними технологіями.

Нині для активізації виробництва продукції рослинництва найбільш поширеним є використання і впровадження досягнень селекції та генної інженерії. Селекцією сільськогосподарських культур в Україні займається близько 120 наукових установ, які проводять селекційну роботу з понад 300 видів рослин. Проте традиційна селекція потребує достатніх витрат часу й великих масштабів схрещувань і досліджуваного селекційного матеріалу, тому вона витісняється маркерною селекцією. Вона характеризується тим, що, маючи певні гени, ця селекція дає змогу контролювати їх під час селекції, що підвищує надійність та ефективність відбору і скорочує період створення нових сортів [3; 4, с.423].

Особливої популярності набувають технології генної інженерії й використання генетично модифікованих організмів (ГМО). Методи генної інженерії, клітинної біології та ДНК-технології допомагають переносити генетичний матеріал у рослини від мікроорганізмів, грибів і тварин. Вилучення генів та внесення їх до генома існуючих сортів рослин надає їм нових ознак, серед яких: стійкість проти шкідників і гербіцидів; стійкість до несприятливих ґрунтово-кліматичних умов; здатність синтезувати біопестициди; здатність нейтралізувати токсичні речовини, що містяться у ґрунті, воді й ін.

Таблиця 3

Особливості використання та адаптування технології обробітку ґрунту «Strip-till»

Переваги
– сприятливі умови для контакту ґрунту з насінням;
– прогрівання ґрунту і забезпечення затримки вологи у ньому;
– наявність можливості кращої адаптації поживних речовин ґрунту до потреб рослин без зачіпання його поверхні між рядами;
– зменшення кількості заїздів у поле;
– протидія ерозії;
– наявність можливості комбінування посів та прикореневого внесення добрив;
– підвищення родючості ґрунту і зростання врожайності сільськогосподарських культур;
– скорочення витрат пального, добрив та затрат праці

Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – залежність від кліматичних умов (наприклад, у разі виникнення ранніх заморозків технологія є неефективною); – при роботі із зернами або зерновими культурами можлива невелика похибка, бо перед фермером ряди шириною всього 20–25 см, що можна легко протиставити системі автоматичного управління; – необхідність потужної сучасної техніки, призначенням якої є тягнення обладнання для смугового обробітку всього поля; – придбання нових тракторів за можливою дуже високою ціною
Проблеми в адаптуванні
<ul style="list-style-type: none"> – потреба у заміні машинно-тракторного парку (трактори із системою навігації GPS); – значні фінансові витрати; – неефективність смугового обробітку ґрунту на полях зі складними ландшафтними умовами; – можливість неефективного внесення добрив порівняно із системами нульового і мінімального обробітку ґрунту; – непридатність системи для використання на глинистих ґрунтах; – складність точного налаштування сільськогосподарської техніки; – необхідність застосування сучасних ІТ-технологій із залученням супутникового зв'язку

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3; 4, с. 422].

Проте остаточний вплив на живі організми, які споживають такі продукти, чітко не визначений і може виявлятися протягом десятиліть, негативно діючи на їхню життєдіяльність, зокрема через: можливу токсикацію генномодифікованих продуктів, появу канцерогенних та мутагенних ефектів; накопичення гербіцидів; здійснення можливого шкідливого впливу на здоров'я людини (пригнічення імунітету, алергічні реакції, мутація тканин й ін.) [5; 6; 7; 8].

Однак у нашій державі спостерігається відставання у дослідженнях генетично змінених організмів через відсутність нормативно-правового забезпечення, яке має регулювати діяльність із розробки і використання генномодифікованих рослин; відсутність матеріально-технічного та фінансового забезпечення досліджень з генної інженерії. Проте більшість країн виявляє великий інтерес до виробництва сільськогосподарської «еко»-продукції, вирощеної з мінімальним обробітком ґрунту й повною відмовою від використання ГМО і засобів захисту рослин [1; 3].

Органічне сільське господарство передбачає відмову від застосування мінеральних добрив та пестицидів і використання стимуляції біологічної активності ґрунтів. Проблеми соціального, інституційно-правового та фінансово-економічного характеру стримують активний розвиток вітчизняної аграрної сфери, незважаючи на прагнення суб'єктів господарювання дотримуватися основ органічного землеробства у сільськогосподарському виробництві.

Тенденція до розвитку землеробства характеризується створенням умов для стабільного управління станом ґрунтів. У цьому аспекті провідна роль належить зрошенню й осушенню земель, використання яких мінімізує залежність сільськогосподарського виробництва від умов природного вологозабезпечення.

Слід зазначити, що сьогодні існує п'ять типів систем мікрозрошення, а саме: канално-міжрядні, кругові, краплинні, барабанні та лінійні. Серед наведених типів краплинне зрошення стало популярним в Україні з 2004 р., коли площі, зайняті під цією системою поливу, сягали 25,0 тис. га. Відтоді спостерігається позитивна динаміка нарощення зрошувальних площ, і вже до 2014 р. їх налічувалось до 59,2 тис. га. Проте через існуючі проблеми, пов'язані зі слабкою державною підтримкою меліораційних програм, застарілістю іригаційних систем та значними фінансовими витратами на встановлення новітньої зрошувальної техніки, масового впровадження систем мікрозрошення не планується [9, 440с.].

Важливим вектором розвитку рослинництва є застосування інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема досягнень космічної галузі, – найбільш доцільна умова посилення розвитку сільськогосподарського виробництва. Це набуває певної актуальності у сучасних умовах, оскільки наявність великих територій аграрної сфери зумовлює необхідність отримання швидкої інформації про стан ресурсів, ефективного використання природно-ресурсного потенціалу і матеріально-технічних ресурсів, прогнозування врожайності, впровадження сучасних систем землекористування й інформаційних агротехнологій, що потребує розробки і впровадження інноваційних інформаційних технологій. До таких систем належать: Global Positioning System (GPS), «Rapid Eye», CORINE Land Cover (Coordination of information on the environment). Водночас в УААН розроблено концепцію науково-технічної Програми «Моніторинг агроресурсів та прогнозування їх стану з використанням даних дистанційного зондування «Агрокосмос», виконання якої сприятиме координації космічних науково-технічних робіт в аграрній сфері й створенню державної інформаційної системи моніторингу ресурсів [2; 9].

Зазначимо, що сучасні точні технології базуються на застосуванні останніх досягнень науки і техніки. Вони змінюють сталі уявлення та методи роботи фахівців. Так, ще зовсім нещодавно, тобто декілька десятиліть тому, головними методами дослідження ґрунтів були ґрунтове й агрохімічне обстеження на основі відібраних зразків ґрунту. Сучасна техніка дає змогу проводити сканування ґрунту з космосу або літака. Зокрема, англійська фірма «KRM» запропонувала оцінювати вміст азоту, фосфору і калію у ґрунті шляхом фотографування полів в інфрачервоному промінні на спеціальну плівку за допомогою літака або супутника Землі. Створений же англійською фірмою «Challeng Agriculture» оптичний прилад (він отримав золоту медаль на

Паризькій виставці у 1994 р.) дає змогу визначати вміст азоту, фосфору, калію та інших елементів у ґрунті шляхом порівняльного вимірювання у двох точках відображеного світла вибраної смуги спектра. Він може обробляти понад 30 параметрів і запам'ятовувати 50 значень. Через чотири роки прилад аналогічного призначення розробили китайські фахівці на основі транзисторів, перетворювачів, фотодатчиків та інших електронних елементів.

Слід зазначити, що сучасні технології дають змогу автоматичними пробовідбірниками відбирати величезну кількість проб за короткий проміжок часу, спеціальними тестерами і сенсорами практично миттєво визначати потребу рослин у живленні й варіювати кількість азотних добрив при живленні, а камерами-сенсорами розпізнавати бур'яни за класифікаційним алгоритмом [8, 706 с.].

З метою планування агрономічної роботи у точних технологіях використовуються електронні карти полів (ЕКП). Їх одержують шляхом фотографування з космосу або літака спеціальними цифровими камерами для фотографування та формування електронних карт полів. Ці карти бувають різного ступеня розділення: космокарта полів, векторна карта і тематична карта (вона призначена для користувача).

Початковими знімками для створення карт є космічні знімки високої роздільної здатності. На основі такої карти й наземної зйомки виготовляється векторна багатоплоскостна тематична карта. До способів нанесення меж полів належать:

- векторизація меж полів за знімком високої роздільної здатності;
- об'їзд меж полів із застосуванням GPS-устаткування та спеціального програмного забезпечення («ГеоОбліковець»);
- комбінований спосіб – це розумне поєднання перших двох способів.

Шарами векторної карти полів є: системний підхід; гідрографія; дорожня мережа; населені пункти; об'єкти-перешкоди; поля; назви і надписи; рослинність; математична основа; інформація про будь-який нанесений об'єкт [10].

Для наочності та зручності при виконанні практичної роботи на пересіченій місцевості за допомогою спеціальної комп'ютерної програми можуть бути розроблені тривимірні карти полів.

Створення електронної карти полів (ЕКП) – це недешева послуга. Тому нею можуть скористатися тільки великі господарства. Вартість створення ЕКП і терміни виконання робіт подано у табл. 4.

Вартість створення електронної карти полів і терміни виконання робіт (для агропідприємств площею 20 000 га)

Найменування	Вартість, дол.	Термін виконання
Космічний знімок високої роздільної здатності	3200 – 6200	від 1 місяця
Космічний знімок низької роздільної здатності	1000 – 3200	від 1 місяця
Апаратно-програмний комплекс «ГеоОбліковець»	10000	2 місяці
Об'їзд меж полів	10000	20 днів
Векторизація меж	2400	20 днів
Виготовлення електронної карти	11200	2 місяці

Джерело: [4, с.427; 10].

Електронна карта полів дає можливість:

– здійснювати чіткий облік та суворий контроль усіх сільськогосподарських операцій, оскільки вона спирається на точні знання щодо: площ полів, протяжності доріг, основних характеристик полів й ін.;

– проводити більш повний аналіз умов, що впливають на ріст рослин на цьому конкретному полі (або навіть на ділянках 100 x 100 м чи 10 x 10 м);

– здійснювати оптимізацію виробництва з метою отримання максимального прибутку і раціонального використання всіх ресурсів, що беруть участь у виробництві.

Електронні карти полів у підприємстві використовуються для: реєстрації земельних ділянок та визначення їхньої площі й меж; розрахунку сівозміни; моніторингу рухомих об'єктів; організації перевезень; картирування урожайності; вивчення ґрунтів; статистичного і тематичного аналізу даних тощо.

Електронні карти полів характеризуються зручністю, наочністю, ефективністю, можливість оперативного внесення змін та швидким доступом до будь-якої інформації [11].

При оцінці родючості ґрунтів і забезпечення їх елементами живлення застосовуються пробовідбірники, призначені автоматизувати та у багато разів прискорити процес відбору проб і зразків ґрунту для їхнього подальшого аналізу та створення електронної карти розподілу хімічних речовин у ґрунті.

Для реалізації концепції точного землеробства необхідно створити адаптовану до певних умов систему підтримки ухвалення рішень (СПУР) із застосуванням приладів супутникової навігації, ГІС-засобу, даних дистанційного зондування (космічні зображення), бортових комп'ютерів, робототехнічних пристроїв сільськогосподарського призначення, що містяться на сільськогосподарському агрегаті, й програмного забезпечення.

Управляти всією цією складною системою можна за допомогою русифікованої й адаптованої версії системи «Agrar-Office» фірми «Land-Data»,

яка вважається провідним розробником аграрних комп'ютерних систем. Офіційний дистриб'ютор такої системи в Україні – це «s3 solutions GmbH» [10; 11].

Інтегрована система «Управління сільгоспідприємством» дає змогу для кожного поля спроектувати оптимальний варіант технології обробітку сільськогосподарських культур, за допомогою «зворотного зв'язку» зібрати дані з бортових комп'ютерів сільгоспмашин і на основі цього скласти «звітну» технологію, дати аналіз ефективності використання всього парку техніки і окремих машин.

Система «Управління сільгоспідприємством» базується на складанні технологічних карт за культурами, розрахунку доз внесення добрив і хімічних засобів захисту рослин. Спочатку виробляється точне та наочне графічне зображення полів господарства з використанням Глобальної системи позиціонування (GPS). Тоді дається колірне зображення різних характеристик полів, серед яких: карта розподілу врожайності за територією поля, наявність живильних речовин, рівень забрудненості бур'янистою рослинністю й ін. Ця система містить базу даних, що охоплює весь спектр вирощуваних у нашій державі культур, вживаних добрив і хімічних засобів захисту рослин.

Отже, система «Управління сільгоспідприємством» дає змогу найбільш ефективно використовувати земельні ресурси, планувати для кожної культури та кожного поля оптимальний варіант технології обробітку, вести облік завантаження техніки й витрат і управляти польовими агрегатами за системою «Точне землеробство». Із застосуванням такої системи у режимі поточного часу стають доступними весь хід виробництва та стан матеріально-фінансових ресурсів. Ця система може бути агрегована з різними вживаними на сільськогосподарських підприємствах системами бухгалтерського обліку.

До системи «Управління сільгоспідприємством» належать такі підсистеми: «Землеустрій», «Польовий журнал», «Точне землеробство», «Управлінський облік», «Затрати – ефективність» і «Агрокадастр». Кожна з них виконує окремі функції або містить певні дані.

До підсистеми «Землеустрій» входять:

- обробка і зберігання інформації про договори оренди, розрахунки за оренду, а також про власників земельних ділянок;
- автоматична генерація текстів договорів та контроль їхнього виконання;
- розрахунок орендної плати й облік фінансових операцій;
- довідник орендодавців;
- звіти про орендовані та здані в оренду площі;
- графічне зображення і подання інформації про площі, що орендуються, та власні площі;
- реєстрація, облік і управління земельними площами будь-яких форм власності й користування;

- графічне подання даних кадастру, земельних ділянок та площ не-сільськогосподарського призначення;

- введення й оцифрування карт полів, карт дистанційного зондування землі й аерофотознімків.

У системі також реалізовано мобільний збір даних та їхню обробку і створення карт внесення добрив з метою подальшої передачі у бортові комп'ютери машин для внесення добрив.

З допомогою підсистеми «Польовий журнал» можна здійснити:

- виведення на друк технологічних звітів польових робіт;
- розрахунок балансу добрив;
- аналіз ефективності використання робочої сили й техніки;
- огляд сівозміни та структури посівних площ;
- табличне і графічне подання інформації про галузь рослинництва (інформація про оброблювані культури й плановий (одержаний) урожай);
- розрахунок собівартості та економічної ефективності обробітку всіх сільськогосподарських культур;
- оброблення даних про проби ґрунтів для подальшого розрахунку систем добрив;
- управління зберіганням продукції й добрив;
- забезпечення сумісності з бортовою комп'ютерною технікою сільськогосподарських машин, наприклад, прямий обмін даних з терміналами тракторів і комбайнів.

Підсистема «Точне землеробство» здійснює:

- введення інформації про проби ґрунтів з координатною прив'язкою до цифрових карт;
- складання карт родючості ґрунтів у вигляді полілінійних або растрових зображень;
- імпорт даних з бортових комп'ютерів збиральних машин про врожайність на кожній ділянці поля;
- створення карт прогнозованої врожайності;
- уточнення даних про врожайність, одержаних різними способами;
- попередній перегляд та вихід на друк карт врожайності;
- імпорт і оброблення карт розподілу різних показників за територією поля (наприклад, вміст азоту, рівень електропровідності ґрунту, ступінь розподілу бур'янів й ін.);
- документування всіх технологічних операцій рослинництва.

Підсистема «Управлінський облік» охоплює:

- складання звітів для ухвалення управлінських рішень;
- аналіз витрат та розрахунок собівартості продукції рослинництва;
- облік виконаних робіт і розрахунок заробітної плати;
- облік неоплачених рахунків та використання системи нагадувань;

– передавання даних про собівартість і кількість виробленої продукції у програми бухгалтерського обліку;

– аналіз звітних даних (звіти про проведені заходи, сальдо рахунків, аналіз статті витрат та витрат на технологічні операції, документація фінансової звітності й ін.).

До підсумкового балансу входить підготовка даних для розрахунку податків і передачі до податкової інспекції.

З допомогою підсистеми «Затрати – ефективність» можна здійснити:

- оброблення заявок та оформлення рахунків;
- облік витрат палива;
- розрахунок собівартості механізованих робіт;
- розрахунок економічної ефективності, аналіз рентабельності, аналіз і облік запланованих та фактичних витрат;
- облік робочого часу та оплати праці.

Підсистема «Агрокадастр» здійснює:

- уточнення даних щодо земельних ділянок з допомогою Глобальної системи позиціонування (GPS – вимірювань) і порівняння їх з даними кадастру;
- використання інформації електронного кадастру при оформленні договорів та звітів.

Іншим прикладом застосування систем управління при використанні точних технологій виробництва може служити інформаційно-аналітична система «Управління сільськогосподарським підприємством» (ІАС УСГП), яка є комплексом програмно-технічних засобів, що забезпечують автоматизовану обробку технологічних даних підприємства, виконання розрахунків і аналіз одержаної інформації. Ця система функціонує на основі постійного моніторингу техніки підприємства із застосуванням засобів GPS/ГЛОНАСС – навігації [10; 11].

ІАС УСГВ забезпечує комплексну технологію виробництва сільськогосподарської продукції, яка одержала назву «Точне землеробство» з документообігом та повністю відповідає вітчизняній нормативно-правовій базі одержаної інформації (рис. 1) [4, с. 585].

Система складається з таких апаратно-програмних засобів:

- апаратно-програмні засоби для моніторингу техніки;
- сервер даних для прийому навігаційної інформації з доступом до Інтернету;
- повнофункціональна професійна географічна інформаційна система (ГІС) «Карта»;
- географічна інформаційна система «Панорама-АГРО»;
- програмне забезпечення управління підприємством «ІС: Підприємство»;
- програмне забезпечення «Оперативний облік і планування»;
- програмне забезпечення «Бюджетування і фінансовий облік»;

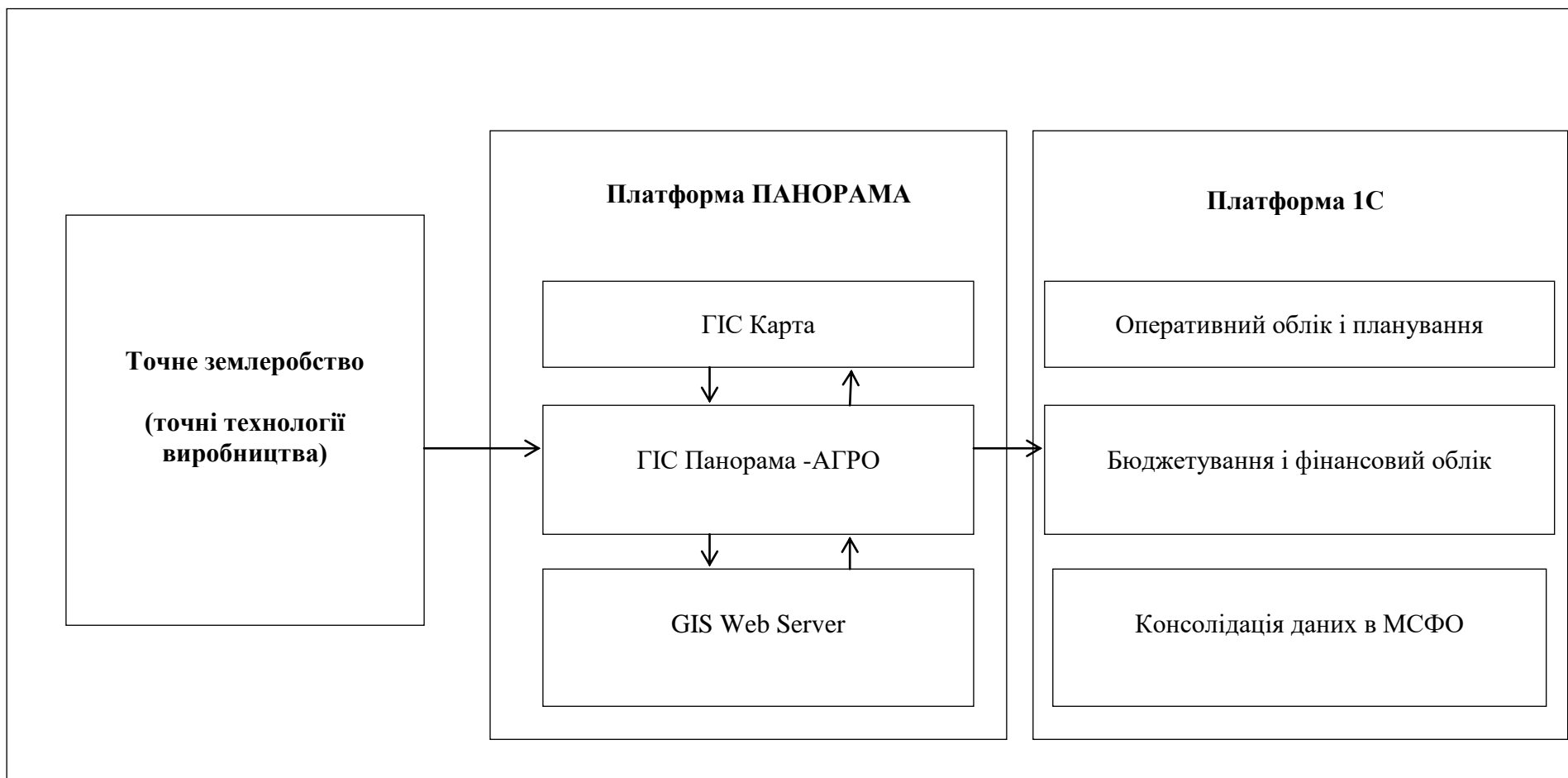


Рисунок 1. Інформаційно-аналітична система «Управління сільськогосподарським підприємством»

Джерело: [4, с.585]

- програмне забезпечення «Консолідація даних в Міжнародній системі фінансової звітності (МСФО)»;

- Web-додаток «GIS Web Server», який настроюється.

За даними літератури [11; 12], «збір інформації для функціонування системи здійснюється переважно в автоматизованому режимі; апаратні засоби моніторингу забезпечують прийом GPS-сигналів, збір вимірювань зі встановлених датчиків та передачу пакета вимірювань за визначеними параметрами на сервер бази даних; для передачі даних застосовують GSM-модем і SIM-карту; передача здійснюється з використанням GPRS-каналу по мережі Інтернету».

Функціями, охопленими системою, є:

– використання систем:

- ГІС «Карта»: забезпечення картографічної складової системи; створення та редагування карт; обробка геодезичних вимірювань і GPS-вимірювань полів з подальшим внесенням змін у геометричні параметри сільськогосподарських угідь; формування моделей рельєфу й розрахунки на їхній основі; вирішення транспортних завдань; прив'язування даних дистанційного зондування та їхня обробка.

- ГІС «Панорама-АГРО»: ведення паспортів полів й їхнє геопросторове прив'язування; збір даних від об'єктів системи моніторингу, обробка інформації та переміщення результатів обробки у базу даних; візуалізація об'єктів моніторингу й їхніх характеристик на фоні карти; визначення характеристик окремих полів; облік фактично виконуваних робіт;

– оперативний облік і планування:

- модуль «Техніко-економічне планування»: планування випуску продукції рослинництва; визначення потреби ґрунтів у живильних елементах з урахуванням планової врожайності; складання технологічних карт обробітку культур; формування планово-облікових цін номенклатури; складання балансу продукції рослинництва; розрахунок планової собівартості продукції рослинництва;

- модуль «Оперативне планування»: розподіл запланованої техніки; корегування плану сільськогосподарських робіт;

- модуль «Оперативний облік сільськогосподарських робіт»: оперативний облік виконаних сільськогосподарських робіт; формування облікових листів трактористів-машиністів; формування дорожніх листів автомобіля; облік витрат пально-мастильних матеріалів ПММ зі складу;

- модуль «Оперативний облік сільськогосподарської продукції»: облік приходу продукції з полів, облік реалізації зерна з поля, облік реалізації зерна з току; можливий збір даних із підсистеми «Диспетчерський центр»; зняття свідчень з електронних ваг, встановлених на складах;

– бюджетування і фінансовий облік:

- модуль «Фінансовий облік»: реалізація функцій фінансового та бухгалтерського обліку, обліку розрахунків з клієнтами і постачальниками, обліку основних засобів й управління грошовими коштами; надання можливості організації комплексної інформаційної системи, яка відповідає корпоративним, українським та міжнародним стандартам і забезпечує фінансово-господарську діяльність;

- модуль «Бюджетування»: детальна розробка планових показників усіх підрозділів; актуалізація бюджетів; фіксація фактичних даних (відстежування виконання); аналіз та контроль відхилень фактичних показників від планових і виявлення причин відхилень;

- модуль «Фінансовий аналіз»: отримання аналітичного балансу, звіту про прибутки та збитки в аналітичній формі, розрахунку коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, аналізу фінансової стійкості й інших додаткових показників;

- консолідація даних у Міжнародній системі фінансової звітності (МСФО): об'єднання всієї інформації підприємств для отримання корпоративного аналізу, трансформація даних для отримання бюджетів та інших показників у стандарті МСФЗ;

- використання Web-додатка «GIS Web Server»: надання користувачеві Web-інтерфейсу для роботи зі звітними картами і таблицями бази даних у вигляді Web-сторінок; забезпечення настроювання зовнішнього вигляду та складу сторінок відповідно до рівня доступу користувача.

З метою оперативного управління виробництвом використовується система моніторингу сільськогосподарської техніки на основі телематичних терміналів «АГРОТРЕЙСЕР», яка є апаратно-програмним комплексом, призначеним для отримання достовірної інформації про місцезнаходження у просторі використовуваної техніки (трактори, автомашины, комбайни тощо) і подальшого аналізу одержаних даних щодо підвищення ефективності застосування техніки: ефективність щодо витрат пального, пройдених маршрутів, оброблюваних земель та ін. [4, с.436].

Науково-технічний прогрес стимулював різкий розвиток нанотехнологій, який спостерігається в усіх сферах сільського господарства, серед яких також техніка і система добрив. Нанотехнології визначають сукупність методів та прийомів, що гарантують можливість контролювано створювати і модифікувати об'єкти, які мають принципово нові якості й дають змогу здійснити їхню інтеграцію у системи, що повноцінно функціонують.

Впровадження та застосування цих технологій у галузь рослинництва створюють позитивний ефект і впливають на підвищення врожайності, економію витрат, раціональне використання ресурсів та ін., незважаючи на проблеми, які існують у нашій державі нині: нормативно-правові, інституційні, економічні, матеріально-технічні й ін. – і гальмують інноваційний розвиток галузі.

Головним напрямом підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності розвитку сільського господарства у підприємствах України має бути запровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій на основі застосування методів цифрової економіки. Саме цифрова економіка стала акселератором значного підвищення економічної ефективності продукції рослинництва і тваринництва у підприємствах АПК.

Цифрова економіка є головним пріоритетом для розвинутих країн світу: США, Японії, Китаю, Німеччини, Великобританії, Нідерландів та Данії, тому розвиток цифрової економіки має стати пріоритетом також для України [4; с.437; 10; 12; 13].

Успішний досвід Естонії, Ірландії, Швеції й Ізраїлю підтверджує, що безпосередній ефект від комплексного впровадження цифрової економіки становить + 20% ВВП, а кумулятивний ефект протягом п'яти років після впровадження – 12 – 14% від обсягу зростання ВВП кожного року, тоді як рентабельність інвестицій у цифрову трансформацію дорівнює 500% [4; с.437; 10].

Слід зазначити, що розвитку цифрової економіки приділяється значна увага з боку владних структур. На державному рівні розроблено і ухвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки. Згідно з цією Концепцією розвиток цифрової економіки нашої держави полягає у створенні ринкових стимулів, мотивації й попиту і формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг у галузях національної економіки [13].

Сучасні можливості цифрової економіки в аграрному секторі передбачають: використання супутникових навігаційних систем (GPS) і геоінформаційних систем (ГІС) для точного землеробства; управління технікою; застосування метеостанцій; використання безпілотних літальних апаратів (дронів); застосування технологій контролю зерносховищ; використання систем управління, призначених для автоматизації обліку й управління, та ін. [13; 14].

Системи глобального позиціонування GPS, спеціальні датчики, аерофотознімки і знімки із супутників та спеціальні програми для агроменеджменту на базі геоінформаційних систем збирають дані, що використовуються для: більш точної оцінки оптимуму густоти висіву; розрахунку норм внесення добрив і засобів захисту рослин (ЗЗР); більш точного прогнозу врожайності й фінансового планування. При цьому створюються технологічні карти полів та їхні електронні паспорти з урахуванням усіх показників щодо кожного поля: культура, сівозміна, стан ґрунту, рельєф, виконані й заплановані операції тощо.

У техніці, зокрема в комбайнах, вмонтовано наявні пристрої для створення і застосування карт урожаю. Ці комбайни обладнані глобальними позиційними

та географічною інформаційною системами, мають зв'язок із супутниками через приймач-антену й устаткування для ведення моніторингу врожайності. Це устаткування випускають такі виробники: «John Deere», «Claas» і «New Holland» [11].

До процесу управління технікою належать: контроль за використанням пального; відстеження переміщень техніки, зокрема для встановлення обліку й контролю за збором урожаю; управління окремим обладнанням, зокрема форсунками і висівним апаратом; чітке визначення часу виконання операцій та їхній контроль.

Варто зазначити, що здійснення контролю й обліку пально-мастильних матеріалів від нафтобази до фактичного використання у техніці передбачає: контроль видачі пального з пальнозаправника та на АЗС; облік пального на техніці за допомогою «проточних датчиків» на вхід палива у двигун і «назад»; переобладнання АЗС, контроль температури та густини при видачі пального, що сприяє раціональному використанню пально-мастильних матеріалів і запобіганню зловживань.

При встановленні системи обліку та контролю за збором урожаю зернових культур необхідно здійснювати: автоматичну перевірку наявності автомобіля при вивантаженні урожаю з комбайна на автомобіль; вивантаження урожаю з комбайна на автомобіль за визначеними RFID-картками; автоматичний контроль зупинок автотранспорту при перевезенні урожаю з полів на елеватор й ін. [12]. Це сприяє поліпшенню контролю за урожаєм і збільшенню обсягу продукції та відкидає можливість крадіжок зерна.

Застосування метеостанцій в агровиробництві дає змогу:

– визначити оптимальні погодні умови для проведення технологічних операцій (сівба сільськогосподарських культур, збирання урожаю, косіння багаторічних і однорічних трав на сіно, боротьба зі шкідниками та хворобами й ін.);

– прогнозувати врожайність усіх сільськогосподарських культур на основі моніторингу за рівнем забезпечення поживних речовин у певні агротехнічні терміни (наявність у ґрунті мікро- і макроелементів, вміст гумусу, кислотність та ін.);

– встановити оптимальну необхідність увімкнення системи поливу.

Використання безпілотних апаратів (дронів) у сільському господарстві здійснюється у межах системи онлайн-моніторингу і з транспортною функцією, зокрема для: планування карт-завдань на посів (безпілотні апарати здатні створювати точні 3D-карти); аналізу вегетації (надає дані для іригації й управління рівнем азоту); внесення засобів захисту рослин (дрони можуть летіти на заданій висоті над рослинами, розпорошувати визначену норму хімікатів або вносити біологічне підживлення у ґрунт). У безпілотнику застосовуються сенсори, що дають йому змогу регулювати висоту в міру зміни

топографії та географії й таким чином уникати зіткнень з об'єктами. В результаті зменшується кількість хімікатів і сільгоспвиробники економлять бюджет. Сучасні технології дають змогу дронам швидше та більш ефективно здійснювати внесення хімікатів порівняно із традиційним використанням обприскувачів.

На основі аналізу літературних джерел [4; 11; 13; 14; 15; 16], можна виділити основні напрямки впровадження інновацій у рослинництві підприємств аграрного бізнесу в умовах застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (рис. 2).



Рисунок 2. Модель інноваційного розвитку рослинництва підприємств аграрного бізнесу [4, с. 450]

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – це система інформаційних

технологій та інтеграції телекомунікацій (телефонних ліній і бездротових з'єднань), комп'ютерів, програмного забезпечення, накопичувальних та аудіовізуальних систем, які дають користувачам змогу створювати, одержувати доступ, зберігати, передавати й змінювати інформацію. Інформаційно-комунікаційні технології є сферою господарської діяльності, яка безпосередньо впливає на інноваційний розвиток агропромислових підприємств і в якій ключовим фактором виробництва та реалізації продукції й ефективною діяльністю підприємств агропромислового бізнесу стає застосування

інтегрованих систем отримання, аналізу, зберігання і передачі значної кількості цифрових даних для прийняття зважених управлінських рішень. Цифровізація активно впливає на прискорення інноваційного розвитку агропромислового бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій щодо забезпечення й використання необхідних техніко-технологічних та інших ресурсів для виробництва, зберігання, реалізації й доставки продукції до споживача. Все це актуалізує проблему використання ІКТ у проведенні обліку, аналізу і контролю процесів виробництва, зберігання та збуту продукції агропромислових підприємств у конкурентному середовищі.

Варто зазначити, що перешкодою у впровадженні цифрових технологій є великі початкові капіталовкладення, тому далеко не всі господарства середнього і малого бізнесу можуть їх собі дозволити. До інших гальмівних факторів належать: загальна економічна нестабільність у державі, відсутність активної підтримки з боку держави й слабка обізнаність суспільства.

Таким чином, застосування інформаційно-комунікаційних технологій у агропромислових підприємствах, зокрема в рослинництві – це рушійна сила інноваційного розвитку економіки та надійна основа забезпечення сталого рівня ефективного господарювання і високих результатів у конкурентному середовищі.

На жаль, інформаційно-комунікаційні технології у підприємствах переробної промисловості використовуються не комплексно, а фрагментарно, що значно знижує загальний позитивний ефект від їхнього застосування.

Дослідження показують, що основним гальмівним фактором комплексного використання ІКТ є великий обсяг початкових капіталовкладень, тому не всі підприємства, особливо малі й середні можуть вирішити цю проблему.

Вважаємо, що активними суб'єктами цифровізації в агропромисловому виробництві насамперед мають стати великі підприємства (агрохолдинги) у кожній області країни, що стане міцною базою для широкого використання цифровізації у середніх та дрібних підприємствах і суспільстві. Водночас владні структури повинні поліпшити державну підтримку та сприяння щодо широкого застосування ІКТ, особливо у середньому і дрібному бізнесі вітчизняних агропромислових підприємств.

Список використаної літератури

1. Белінська Т. Дослідження: високі технології в аграрній галузі України. Агроеліта. 2017. 31.07. URL: <http://agroprod.biz/2017/07/31/doslidzhennya-vysoki-tehnolohiji-v-ahrannij-haluzi-ukrajiny/> (дата звернення: 12.10.2018).

2. Гудзь Ю. Ф. Механізм державного регулювання розвитку економічного потенціалу переробних підприємств АПК. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13, ч. 1. С. 79–86.

3. Дем'яненко М. Я., Саблук П. Т., Скупий В. М. та ін. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК: моногр. за ред. М. Я. Дем'яненка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2011. 372 с.

4. Уніят Л.М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 586 с.

5. Крачок Л. І. Новітні технології у сільському господарстві: проблеми і перспективи впровадження. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 224–231.

6. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери: моногр. / за ред. М. Г. Лобаса. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.

7. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2011. № 12. С. 109–116.

8. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. та ін. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: моногр. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.

9. Шпичак О. М., Воскобійник Ю. П., Шпикуляк О. Г. та ін. за ред. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / Ю. П. Воскобійника. Київ : ННЦ ІАЕ, 2013. 440 с.

10. Щербатенко О. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні. *Na chasi*. 2018. 29.01.. URL: [https:// nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/](https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/)(дата звернення: 12.10.2018).

11. Підсумки Ag Tech Forum 2017. URL: <https://agtech.com.ua/1282-2/> (дата звернення: 12.10.2018).

12. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпор. Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р., № 67-р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/01/17/31946820/> (дата звернення: 12.10.2018).

13. Остапенко В. Технології майбутнього: дрони в сільському господарстві. 29.05 р. 2017. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/tehnologii-majbutnogo-droni-v-silskomu-gospodarstvi/> (дата звернення: 12.10.2018).

14. Уніят Л.М. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор інноваційного розвитку агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8 (81). С. 152-159.

15. Риженко О., Фіщук В. Як цифрова економіка змінить Україну. *Економічна правда*. 2018.16.01. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/01/16/633057/> (дата звернення: 12.10.2018).

16. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: проєкт URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf>.

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ

Планування розвитку промислового підприємства є другою функцією процесу управління, що базується на результатах попередньо здійсненого прогнозування. Розвиток підприємства може бути оцінено достовірно лише за довгий час, адже чим більше часовий період, за який оцінюється розвиток, тим більше враховуються досягнення підприємства за рахунок ефективного управління та виключаються з оцінки випадкові впливи змін зовнішнього середовища.

Перед плануванням розвитку керівництву промислового підприємства необхідно визначити, які саме напрями мають потребу у розвитку та якими мають бути темпи розвитку. Вибір напрямів залежить від того, де саме у промислового підприємства є вузькі місця, які не дають ефективно працювати усім іншим складовим системи промислового підприємства. Крім того, вибір напрямів залежить від зовнішнього середовища, які зовнішні впливи необхідно нейтралізувати або навпаки, які позитивні фактори необхідно максимально використати. Тому головним видом планування при управлінні розвитком є стратегічне планування.

Під стратегічним плануванням мається на увазі вибір цілей та шляхів їх досягнення, або набір дій та рішень керівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, що необхідні для досягнення підприємством своїх цілей [1].

Слід відмітити, що при стратегічному плануванні необхідно забезпечити адекватність цілей та їх досяжність. Для цього потрібно вірно визначити вихідну точку. У термінах системно-рефлексивного підходу це означає, що має бути визначено стан підприємства як системи та її положення на траєкторії розвитку підприємства. Також мають бути визначені стани систем, що складають зовнішнє середовище на момент початку реалізації стратегічного плану розвитку.

Отже, в подальшому дослідженні під плануванням розвитку промислового підприємства в аспекті системно-рефлексивного підходу буде матись на увазі встановлення показників, яких необхідно досягнути промислового підприємству в довгостроковому періоді, причому процес їх досягнення

розглядається як зміна траєкторій економічних систем підприємства та його контрагентів з взаємними рефлексивними впливами.

Планування розвитку промислового підприємства в аспекті системно-рефлексивно підходу є малодослідженим у вітчизняній практиці управління. Це обумовлено відносною новизною рефлексивного підходу та складністю адаптації західних методологій до особливостей пострадянських промислових підприємств.

Серед досліджень, що розкривають окремі питання системно-рефлексивного планування розвитку промислових підприємств слід відмітити дослідження І.А. Стреблянської, О.І. Покотилової, Т.В. Калінеску та О.А. Шведчикова, В.Е. Лепського, Р.М. Лепи, А.О. Длигача.

Передумовами виникнення рефлексивного управління як самостійного підходу називають прихід так званої «нової економіки» або «економіки знань», якій властиві такі тенденції:

1. Швидкість у виникненні нових видів технологій.
2. Швидкість змін, що відбуваються в глобальних світових процесах та необхідності надавати адекватну реакцію на ці зміни.
3. Зсув типу взаємовідносин між контрагентами з типу «виграш-програш» до типу «виграш-виграш» та ін.

З цієї позиції розширюється поняття управління від ключового як «вплив на фактори та умови» до «пізнання ситуації і прийняття рішення для впливу на ситуацію на основі її модельного уявлення». Вплив реальної ситуації на мислення і поведінку учасників, і впливу їх мислення і поведінки на розвиток ситуації, учасниками якої вони є, в науці має назву як рефлексивний процес. Подання взаємодії, в якому як ситуація, так і мислення інтерпретаторів ситуації є залежними змінними, і когнітивна, і впливаюча функції взаємодіють одна з одною, відноситься до категорії рефлексивного управління [2].

Не дивлячись на те, що само поняття «рефлексивне управління» введено в теорію і практику понад тридцять років тому, на даний час не існує чіткого визначення. В силу того, що сам по собі феномен поняття рефлексії активно досліджується в інших наукових сферах, він набуває все нових і нових властивостей, виходячи з натуралістичного методологічного підходу, який використовують більшість наукових дисциплін.

Вперше термін «рефлексивне управління» був сформульований вченим Г.П. Щедровицьким, який розумів під ним перш за все, з точки зору методу розгортання схем діяльності, тобто формальних правил, які керують конструюванням, або, при іншій інтерпретації, зображенням механізмів закономірностей природного розвитку діяльності [9].

Пізніше рефлексивне управління стало об'єктом уваги американського психолога та математика російського походження В.А.Лефевра, якого і називають засновником теорії рефлексивного управління з початку другої

половини минулого століття. Вчений стверджував, що для тотального вивчення закономірностей функціонування складних систем, існуючих підходів недостатньо. Під рефлексивним управлінням вчений розумів процес передачі підстав для прийняття рішення одним з персонажів іншому. В.А. Лефевром було введено в науку такі основні поняття рефлексивного управління:

- здатність до рефлексії;
- ранг рефлексії (нульовий, перший, другий, третій та ін.) або рівень рефлексії;
- рефлексивні ігри (діяльність конфліктуючих сторін в якій противники імітують один одного) [3].

В основі рефлексивного управління лежать маніпулятивні впливи, які В.А. Лефевр характеризував наступним чином: «рефлексивне управління – це інформаційний вплив на об'єкти для опису яких необхідно вживати такі поняття, як свідомість і воля. Об'єктами такого роду є і окремі люди, і об'єднання людей: сім'я, група, країна, нація, суспільство, цивілізація. Термін «рефлексивне управління» може розумітися в двох сенсах. По-перше, як мистецтво маніпуляції людьми і об'єднаннями людей. По-друге, як специфічний метод соціального контролю» [3].

Іншим визначенням автора є таке: «рефлексивне управління – це вплив на суб'єктів, що схиляє їх прийняти рішення, заздалегідь підготовлені керуючої стороною» та виділяє чотири типи рефлексивного управління:

- маніпулювання за допомогою впливу (прямий вплив);
- маніпулювання шляхом зміни відносин (між індивідами в групі);
- маніпулювання порядком значущості;
- вплив на неусвідомлену сферу суб'єктів [3].

Досліджуючи закономірності функціонування систем управління з погляду рефлексивного підходу виділяють наступні типи рефлексії:

1. Рефлексія суб'єкта щодо своїх власних уявлень про реальність, принципи своєї діяльності і так далі називається авторефлексією або рефлексією першого роду.

2. Рефлексія другого роду має місце щодо уявлень про реальність, принципи ухвалення рішень, авторефлексією і так далі інших суб'єктів [4]. В цілому, прийнято вважати, що сама по собі рефлексія суб'єктивна [5].

Предмет рефлексивного дослідження складають методи об'єктивного опису систем разом з їх суб'єктивними знаннями про себе і інші системи. Іншими словами, рефлексивна модель економічної системи окрім опису природних характеристик системи повинна відображати і область поведінки суб'єктів системи, зовнішніх систем, а також їх здатність усвідомлення самих себе і інших суб'єктів, включаючи і тих, які роблять спроби управляти ними. Рефлексивні моделі дозволяють розширити наукове уявлення про суб'єкти економічних систем, що підвищує адекватність моделювання. Це пов'язано в

першу чергу з тим, що на відміну від традиційних природно-наукових моделей, рефлексивні моделі не обмежуються відображенням матеріальної реальності економічної системи, в них також передбачена система багатогранних взаємодій між суб'єктами цієї системи [5].

Між системами процесу планування розвитку промислового підприємства та їх елементами розглядаються взаємозв'язки двох типів. Перший, це індивідуальні плани або впливи при реалізації планів розвитку, на схеми представлено як тонкі безперервні лінії. Другий тип взаємозв'язків – інформаційні, які використовують безпосередньо при плануванні, представлено як широкі пунктирні стрілки.

Головним є зв'язок між системами «Промислове підприємство» та «Зовнішнє середовище» (пунктирна стрілка 1). Це інформація про зовнішнє середовище, яку збирають підрозділи промислового підприємства в процесі розвитку, та навпаки, інформація щодо промислового підприємства, яку отримують його контрагенти. Саме через цей зв'язок відбувається рефлексна взаємодія підприємства з контрагентами при рефлексії високих рангів.



Рис. 1. Взаємозв'язки між системами в процесі планування розвитку промислового підприємства

Також система планування здійснює взаємодію з системою «Зовнішнє

середовище» (пунктирна стрілка 2). Це дані щодо зовнішнього середовища, які збираються саме з метою планування розвитку. Також це рефлексивні оцінки, які здійснюють контрагенти зовнішнього середовища щодо планів промислового підприємства на високих рангах рефлексії.

Зв'язок між системою планування розвитку промислового підприємства та системою «Промислове підприємство» являє собою плани розвитку та пропозиції щодо корегування цих планів (пунктирна стрілка 3). Система планування надає промислового підприємству план розвитку, у відповідь, по мірі реалізації плану, отримує пропозиції щодо його уточнення та корегування.

У результаті здійсненого на попередньому етапі прогнозування промислове підприємство може формулювати цілі розвитку промислового підприємства (безперервна лінія 1). В залежності від встановлених цілей розвитку здійснюється визначення елементів, які доцільно відокремити в системі промислового підприємства з погляду планування розвитку та відбираються ті з них, що потребують першочергового розвитку відповідно встановленим цілям.

Після визначення елементів системи для першочергового розвитку необхідно оцінити внутрішні взаємозв'язки між елементами системи, що потребують розвитку, та іншими, що потрібні для забезпечення цього розвитку (безперервна лінія 2). Фактично, це встановлення залежності між цілями та завданнями, що мають бути виконані для їх досягнення.

Коли промислове підприємство встановлює або досягає встановлених показників, його контрагенти отримують інформацію про це та відповідно реагують. Здебільшого цільові показники, яких намагається досягнути промислове підприємство, стають відомі контрагентам на етапі затвердження планів (безперервна лінія 3), а показники, що характеризують пов'язані з ними елементи, на етапі досягнення (безперервна лінія 4). При цьому здійснюється аналіз та формалізація рефлексивних взаємозв'язків між елементами системи промислового підприємства та складовими зовнішнього середовища.

Нарешті, після врахування рефлексивних реакцій контрагентів промислового підприємства на його плани, може бути здійснено генерацію завдань для досягнення цілей розвитку промислового підприємства. В цих завданнях вже враховано реагування контрагентів та введено відповідні поправки та уточнення (безперервна лінія 5)

Цілі розвитку промислового підприємства пропонується встановлювати як зміну значень набору ключових показників ефективності, які також відомі як KPI (Key Performance Indicators) (Cambridge Dictionary). Найбільш відомими з рекомендацій щодо використання Key Performance Indicators при управлінні підприємством є наведені в дослідженнях [6;8], де пропонується здійснювати управління за принципом 10/80/10. Це принцип передбачає, що 80 показників для управління мають бути виробничими, 10 відображати ефективність

підприємства, та ще 10 – результативність підприємства. В даному підході результативність це ступінь досягнення запланованих результатів, а ефективність – це співвідношення між досягнутими результатами та витраченими на це ресурсами [6]. З погляду системно-рефлексивного підходу при плануванні розвитку цей принцип має бути дещо адаптовано до особливостей розвитку промислових підприємств. Перш за все, показники ефективності, які відображають здатність промислового підприємства до досягнення свої цілей з обмеженим рівнем витрат та якості, відносяться скоріше до функції контролю, аніж до планування. Щодо показників результативності, то вони за своєю сутністю схожі на цільові показники, але їх кількість має бути зменшено, адже розвиток підприємства не може бути здійснено одночасно за такою кількістю напрямів. Планування розвитку промислового підприємства в стратегічному періоді доцільно здійснювати за одним-трьома напрямками. Відповідно, зменшується кількість виробничих показників, які пов'язано з показниками результативності. Крім того, з погляду стратегічного планування розвитку промислового підприємства другорядними можуть бути не лише виробничі, але й інші типи показників, хоча виробничі для промислового підприємства є основними.

Отже розроблений системно-рефлексивний підхід до планування розвитку промислового підприємства, який базується на побудові ієрархії цільових показників та розподілі їх на ті, що впливають та не впливають на рефлексивні реакції контрагентів промислового підприємства, дає можливість збільшити точність планування та адаптувати плани розвитку промислового підприємства до особливостей його зовнішнього середовища.

Список використаної літератури

1. Цыганок А.Ю. Стратегический план развития предприятия и методика его составления. URL: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2290> (дата звернення: 03. 02. 2016).
2. Корох А.А. Рефлексивное управление: концепции, подходы и область применения. Научные записки: управление. 2009. №2. С. 29–34.
3. Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. Москва : Высшая школа, 1967. 230 с.
4. Новиков Д.А. Чхартишвили А.Г. Рефлексивные игры. М. : СИНТЕГ, 2003. 160 с.
5. Мальчик М.В. Аналитические модели рефлексии принятия решений. Экономическая кибернетика. 2010. №1, 2 (61,62). С. 145–175.
6. Друкер П. Практика менеджмента. Москва : Вильямс, 2007. 400 с.
7. Хоуп Дж., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. Москва : Вершина, 2007. 272 с.

8. *Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. pp. 233.*

9. *Щедровицкий Г.П. О методе семиотического исследования знаковых систем. Семиотика и восточные языки. Москва : Наука, 1967. 366 с.*

ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

Глобальні зміни, що відбуваються у національній та світовій економіці, вимагають новітньої оцінки функціональної складової молокопереробної галузі – формування парадигми розвитку корпорацій.

Трансформації, котрі спостерігаються в національній економіці України, супроводжуються зміною характеру і загостренням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках молокопродукції в зв'язку з формуванням техніко-економічної парадигми, це призводить до того, що вітчизняні молокопереробні підприємства змушені вирішувати низку проблем: нестача якісної сировини, конкуренція між молокопереробними заводами за ринки збуту, випуск нових видів продукції, боротьба за споживача. Для їх успішного вирішення потрібно кардинальне перетворення сформованих форм і методів ведення бізнес-діяльності відповідно до нових драйверів змін в діловому середовищі. Сьогодні пошуки комерційного успіху на основі розробки і застосування більш досконалих інструментів і методик управління вже не дають змоги молокопереробним підприємствам отримувати заплановані результати в досягненні стійких конкурентних переваг. Як наслідок, суттєво підвищується значення розробки інструментів управління розвитком конкурентних переваг молокопереробних підприємств, особливе місце серед яких займає формування абсолютно нових постулатів інтеграційного корпоративного розвитку з маркетингового інструментарію.

Основною ознакою кризи сучасної парадигми розвитку корпоративних структур в молокопереробній сфері України та Хмельницької області зокрема, слід вважати нездатність суб'єктів господарювання вирішувати завдання в умовах посилення конкуренції між виробниками на локальному рівні. Для вирішення вище окреслених проблем, що виникли в сфері молокопереробної промисловості Хмельницької області, на довгострокову перспективу потрібно розробити новітню парадигму конкурентоспроможного розвитку вітчизняних корпорацій. Тому виникає нагальна необхідність переосмислення домінуючих наукових постулатів і розробки концептуального бачення, яке буде адекватним постійно ускладнюючій дійсності, що дасть змогу реалістично описувати механізми формування корпоративного поступу, що забезпечить успішне формування конкурентних переваг в межах сучасної теорії організаційно-економічної наукової парадигми. При цьому парадигма

конкурентоспроможності корпоративних структур є базовою концептуальною моделлю формування пріоритетів розвитку галузево-територіальних виробничо-господарських систем локального рівня для здійснення трансформації, відбору й адаптації нових векторів і підходів в Хмельницькій області.

Дослівно парадигма (від грец. *παράδειγμα*) означає “приклад”, “модель”, “зразок”. У науково-філософському розумінні парадигма – це сукупність фундаментальних наукових установок, уявлень і термінів, яка науковою спільнотою береться за основу в її дослідницькій діяльності, що представляє собою модель постановки проблем та їх вирішення в науці [51]. Як справедливо зазначає Т. Гайдай, це загальне уявлення про світ, крізь призму якого вирішуються всі завдання пізнання й управління ним [4]. При цьому, відповідно до принципу Ле Шательє-Брауна, епоха зміни парадигм характеризується активізацією і зростанням соціально-економічних ефектів, що базуються на застарілій парадигмі, яка піддається зміні або заміні [52]. Звичайно зміна парадигми супроводжується зміною соціально-економічних та технологічних укладів. “Під парадигмами я розумію визнані усіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають науковій спільноті модель постановки проблем та їх розв’язання”, – зазначав Т. Кун [1, с. 17]. Наукову парадигму характеризує однакове розуміння науковою спільнотою основних параметрів наукової діяльності, правил наукового аналізу, способів теоретизування, єдності вживаного понятійного апарату тощо [1, с. 27–28]. Парадигма як загальне бачення, що поділяється членами певної спільноти на рівні “глибинної структури базових цінностей та переконань”, визначає якість основних суспільних відносин і їх зміна приводить до суттєвих соціальних трансформацій [6, с. 209]. Тобто, парадигма – це сформована система поглядів на проблему, галузь знань, якої дотримується переважна більшість провідних вчених і фахівців, що спирається на результати фундаментальних досліджень в даній сфері [3, с. 80]. Водночас, актуальною проблемою є суттєва дисфункція корпорації, що створюється і розвивається відповідно до раціоналістичної парадигми [2, с. 4]. Зокрема, Д. Плетньов виділяє еволюційну парадигму як альтернативну неокласиці жорстке ядро, як варіанти синтезу еволюційного та поведінкового підходів до пояснення корпорації [2, с. 8]. Як зазначає В. С. Катькало, з початку 2000-х рр. відбувається формування нової парадигми для постіндустріальної економіки, яка базується на синтезі (взаємодоповненні) внутрішніх і зовнішніх даних, основними концепціями якої є стратегічні інновації, управління знаннями та мережева організація [8, с. 7]. Перспективним напрямком в сучасній теорії корпорації є синтез еволюційного і поведінкового підходів. Об’єднання дослідного потенціалу цих підходів здатне вивести сучасну теорію корпорації на новий рівень [2, с. 9]. При цьому корпорації здійснили масштабну перебудову, слідуючи новій парадигмі

організації бізнесу і конкуренції, тому що сучасне підприємство – це багат шарова структура, в рамках якої інтегруються в просторі і в часі потоки ресурсів, що еволюціонують з різною швидкістю [1].

Погоджуємося з висловлюванням Р.Ф. Бруханського, що предметом дослідження прихильників нової управлінської стратегічної парадигми є обґрунтування сутності та механізмів створення конкурентних переваг підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Відповідно, не пройшовши випробування практикою, окремі складові управлінської стратегічної парадигми починають руйнуватись та замінюватись елементами нової управлінської стратегічної парадигми, що свідчить про поступову заміну однієї парадигми іншою [7, с. 62]. Поява нової управлінської парадигми не залишилась непоміченою серед дослідників у сфері корпорацій, в результаті чого з'явилась значна кількість пропозицій щодо удосконалення корпоративних відносин на основі врахування вимог системи стратегічного управління до корпоратизації суб'єктів господарювання. Це зумовлює обґрунтування трансформації основних постулатів традиційної системи корпоративних відносин з метою побудови новітньої парадигми.

Умови розвитку корпоративних структур вимагають розгляду корпорації як унікальної управлінської, організаційно-економічної і технологічної синергетичної системи, яка просторово може бути обмежена деякими межами – зонами закупівлі сировини і регіональними споживачами. При цьому важливого значення набуває проблема розміщення і впливу корпорації на розвиток виробничо-збутових процесів на локальній території. Тому виникає питання суміщення питання парадигми розвитку корпорації як суб'єкта господарювання та важливого територіально-галузевого гравця на локальному ринку Хмельницької області.

Парадигма локального інтеграційного розвитку корпорації містить тезу про те, що кожна регіональна інтегрована економічна система націлена на стратегічний пошук і формування власних конкурентних переваг, які, в свою чергу, забезпечують її ефективність, інвестиційну привабливість і стійкість в контексті довгострокового економічного розвитку. Витоки пошуків змістовних аспектів конкурентоспроможності інтегрування корпорацій на локальному рівні лежать в полі зору низки теорій і концепцій різних економічних шкіл. Зокрема, основні положення були сформульовані в працях А. Вебера [89], М. Енрайта [90], В. Кристаллера [91], А. Маршалла [92], Ф. Перру [93], Й. Тюнена [94].

Інституційний напрям економічної науки розглядає локальний розвиток корпорації як територіально-галузеву організацію формування бізнес-процесів на рівні окремих фірм, корпоративних структур та їх інтеграції, системне вбудовування в конкурентні процеси на мезорівні економіки з можливостями раціональної економічної поведінки.

Конкурентоспроможність окремого підприємства, що входить до об'єднання є похідною конкурентоспроможності регіону в цілому, який, в свою чергу, додає до капітальних ресурсів розташованих в ньому підприємств “територіальну маржу”, що поступово сприяє нарощуванню капіталізації регіональних активів [9, с. 16]. У цих умовах важливого значення набувають інноваційні ініціативи, мобільність трудових ресурсів, можливості доступу до ринку ресурсів і технологій, володіння глобальними брендами, розміщення на території успішних корпорацій-резидентів. Таким чином, локальний рівень діє як економічний агент, прагнучи підвищити компетентність, приймати раціональні економічні рішення з метою реалізації сталого економічного розвитку за рахунок ефективної роботи інтеграції корпоративних структур. На думку І. Ансоффа, інтеграція постає, як створення певного роду взаємодії між компаніями або організаціями, які повинні привести до запланованих результатів [10]. Слід прислухатися до міркування Й. Шумпетера щодо ролі досконалої конкуренції на ринку, котра є “найгіршою й не має права бути моделлю ідеальної ефективності” [31, с. 125], а отже й вимагає інших форм координації й взаємодії учасників інтеграційних процесів.

Інтеграційне зростання корпорації є доцільним, якщо додає особливу цінність у вигляді більш високих цін або більш низьких витрат [84]. Іншими цілями інтеграції можна вважати розвиток і поглиблення економічних, фінансових, логістичних зв'язків, об'єднання капіталів, зменшення рівня ризику. Перераховані результати інтеграції можна розглядати як прояв синергетичного ефекту, з виникненням якого вчені пов'язують інтеграцію. Додатковий дохід при цьому обумовлений спільним використанням ресурсів, більш високою узгодженістю роботи виробничо-збутових систем і є відображенням, формування унікальної конкурентної переваги, заснованого на ціновому лідерстві або на диференціації товарної пропозиції.

В умовах різкого скорочення сировинної бази розвитку великі і середні молокопереробні підприємства в Хмельницькій області постають перед дилемою інтеграції або реінтеграції своїх зусиль і можливостей з метою підвищення ефективності виробництва і відповідно – конкурентоспроможності продукції. З одного боку, чим менше підприємство, тим меншим є його потреби в ресурсному забезпеченні власного виробництва, тим більш мобільним є воно у виборі напрямів діяльності. З іншого боку, ускладнення споживчих переваг, а отже, і продукції, висуває умови щодо координації діяльності на всіх етапах розробки, виробництва і збуту продукції. Безпосередні результати інтеграції відображаються не лише в зниженні транзакційних витрат, підвищенні рентабельності виробництва, але і в прогресивних структурних зрушеннях, укрупненні бізнесу, підвищенні його конкурентоспроможності. Вихід на цей рівень передбачає консолідацію зусиль окремих підприємств в боротьбі за

ринок, концентрацію ресурсів, обмеження рівня конкуренції на проміжних стадіях виробництва товарів і зниження внутрішніх витрат.

Вчені, що акцентують процесні характеристики, визначають інтеграцію як:

– стійку форму співпраці між підприємствами, що сприяє взаємному досягненню їх цілей [20; 27; 30];

– рух і розвиток процесу або явища, що характеризується зміною властивостей його елементів [12; 14; 30];

– консолідація суб'єктів і поглиблення їх взаємодії і взаємозв'язків [6; 28; 34];

– результат, об'єднання економічних суб'єктів, здійснене на основі поглиблення їх взаємодії і розвитку зв'язку між ними, тобто окремих частин системи в ціле [30; 36; 40; 43].

Інтеграція, є найбільш загальною формою концентрації капіталу, в межах якої відбувається об'єднання можливостей і активів підприємств для досягнення стратегічних цілей. Згідно з тлумачним словником, інтеграція трактується як процес упорядкування, узгодження та об'єднання структур і функцій у цілому організмі [37, с. 500]. Інтеграція є об'єднанням юридично самостійних господарюючих суб'єктів в єдине ціле, котрі орієнтовані на досягнення позитивних кінцевих фінансових результатів [20]. Кількісний вимір інтеграційних елементів започаткував П. Гохан – як макроекономічний показник в якості узагальненої характеристики наявного стану розвитку формування корпоративних структур [27]. З приводу координації виробничих і господарських зусиль в межах створених інтегрованих корпоративних структур науковець А. Козаченко виділяє два принципи процесу інтеграції підприємств спрямованих серед іншого на “здійснення єдиних завдань і координації поведінки” [26]. О. Менкур надає таку дефініцію: “Integration: інтеграція, об'єднання, угруповання, централізація функцій, інтегрування. Зосередження, концентрація повноважень в руках вищих адміністраторів або виконавчих працівників двох або більше компаній з метою взаємної вигоди: зменшення конкуренції, зниження витрат, забезпечення більшої частки ринку і т. ін.” [28]. Характеристику інтеграції на основі обґрунтування основних базових елементів з погляду математичної складової висловлено Д. Барнеєм: “Інтеграція – це твердження, що уособлює математичну теорію систем, яка через поєднання диференційованих частин в єдине ціле, сприяє утворенню, поширенню і функціонуванню такого зв'язку [29].

Дослідники неокласичного напряму економічної теорії (П. Рей, Ж. Тіроль, Р. Вінтер та ін.) розглядають інтеграцію з точки зору технологічної єдності взаємодіючих виробництв [53; 54]. Представники інституціональної теорії (Р. Коуз, Д. Норт, О. Уільямсон та ін.) представляють інтеграцію, насамперед, як форму мінімізації трансакційних витрат, виокремлюючи такі її основні

переваги: гармонізація інтересів суб'єктів господарювання, мінімізація ризиків, економія витрат за рахунок зменшення інформаційних потоків [55; 56].

Окремі дефініції пояснюють явище інтеграції на основі результатного (цільового) підходу, який розкриває основну мотивацію суб'єктів управління. Р. Коуз бачить в інтеграції механізм заміни (скорочення) обмінних операцій організаційною побудовою виробництва, що забезпечує зниження транзакційних витрат [55]. П. Гохан вважає, що інтеграція є стадією розвитку продуктивних сил, котра зумовлює підвищення ефективності міжгалузевої взаємодії [27, с. 15]. Д. Бауерсокс і Д. Клосс стверджують, що інтеграція – це об'єднання з метою досягнення максимальної компетенції в кожній сфері спеціалізації кооперуючи зусилля суб'єктів [86, с. 32]. У науковців М. Р. Ліндерс і Е. Ф. Харольда інтеграція – це взаємодія між покупцями і постачальниками, що спрямована на спільну розробку товарів і заснована на створенні спільних систем та обміні інформацією [87, с. 241].

Інтеграцію можна розглядати як механізм управлінського контролю, що дозволяє перерозподілити власність від неефективного менеджменту на користь більш ефективного. Даний висновок ґрунтується на класичному критерії ефективності корпоративної інтеграції, яким залишається максимальне підвищення добробуту акціонерів [59; 83].

Підтримуємо міркування О. Ніфатової: “Серед основних мотивів інтеграції для підприємств необхідно зазначити наступні: необхідність контролю умов постачання сировини та подальшого збуту продукції, що значно спрощується в умовах інтегрованої структури; потреба в зниженні витрат за рахунок інтеграції виробничих процесів; потреба у зростанні використання виробничої потужності; управління підприємницькими ризиками; підвищення якості продукції та перехід на нові технології” [25, с. 78]. Тобто, у широкому розумінні інтеграція є об'єднанням наявних елементів, об'єктів, відносин будь-якого походження в єдине ціле. Інтеграція одночасно виступає і процесом, і явищем, оскільки передбачає як формування сутності стратегії формування корпоративних об'єднань, так і її реалізацію – процес. Відповідно до цього інтеграція корпоративних структур характеризується наявністю випереджувальних характеристик, котрі здатні ефективно впливати на зовнішнє середовище, а не лише рефлексивно сприяти трансформації в ньому.

На нашу думку, інтеграція – це, перш за все, процес розширення і поглиблення виробничо-технологічних зв'язків, спільне використання ресурсів, об'єднання капіталів, створення сприятливих умов здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів, що має на меті одержання синергетичного ефекту, через зростання спільних конкурентних переваг.

Сьогодні відбувається трансформація корпоративної організації шляхом розмивання організаційних меж, створення спільних підприємств з конкурентами й активізація роботи з субпідрядниками, перехід до нової

наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси в підприємствах і їх об'єднаннях [30, с. 18]. О. М. Ніфатова зазначає: “Економічна інтеграція, передбачає процес об'єднання та (або) взаємопроникнення економічних суб'єктів на основі їх економічних інтересів. Коло цих інтересів системно є змінною величиною. Вона залежить від множинності виробничих цілей господарюючого суб'єкта, його галузевого спрямування, територіального знаходження, фінансових можливостей тощо. Цей факт, відповідно, впливає на вибір конкретної бізнес-моделі інтегрованої структури та її стратегічних орієнтирів” [32].

Встановлено, що низка “процесних” визначень інтеграції вказує на аспект зміни відносин власності. Так, наприклад, А. А. Пилипенко зазначає, що в загальному випадку економічна інтеграція пов'язана з діями суб'єктів підприємницької діяльності по включенню в свій чи входженню в інший майновий комплекс [30, с. 32], а також зі створенням відкритої системи з множинними інтеграційними зв'язками, що складається з основних, допоміжних і обслуговуючих процесів [36, с. 19]. Поняття “корпоративне об'єднання”, як показують випадки його використання [9; 46, 54, 56], тлумачиться як організація з правами юридичної особи, в основі утворення якої лежить або галузева тенденція, коли в об'єднання входять підприємства галузевої технологічного ланцюжка, або територіальний принцип. Зауважимо, що об'єднання розуміється як створення цілісної організації, єдиного цілого на основі згуртування, злиття [14; 20; 32].

Незважаючи на поширеність поглядів, що прирівнюють інтеграцію з об'єднанням, вважаємо, що вона може мати місце і в умовах юридичної відособленості суб'єктів підприємницької діяльності. Крім того, досить поширеними формами інтеграції є державно-приватне партнерство, консорціуми, кластери, які зосереджують у своєму “просторі” державні установи, наукові організації та підприємства і не припускають злиття. Іншими словами, інтеграція є суспільно-економічним процесом, який передбачає тимчасове або остаточне об'єднання зусиль суб'єктів ринку, що допускає як збереження юридичної самостійності, так і її втрату. Отже, діяльність корпорацій під впливом міжгосподарських відносин створює передумови для формування новітньої парадигми розвитку інтегрованих корпоративних структур. Інтеграційні процеси корпоративних структур на локальному рівні виступають як інструмент довгострокового раціонального інноваційного поступу суб'єктів господарювання у забезпеченні ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності в умовах трансформації внутрішнього і зовнішнього середовищ. Внаслідок дотримання усіх процедур організаційно-економічного і технологічного спрямування відбувається формування якісно нових інтегрованих корпоративних структур в основу яких покладено принципи взаємозалежності і синергізму, коли раціональне поєднання декількох окремих

(автаркійних) суб'єктів у взаємодії з об'єктами (елементами, процесами, явищами), створюють новітню додаткову якість.

Корпоративна інтегрована система формується внаслідок чіткого організованого об'єднання господарюючих суб'єктів, які здійснюють цілеспрямовану економічну діяльність завдяки поєднанню власних ресурсів і можливостей на формальній або договірній основі для досягнення заздалегідь запланованих, загальносистемних і локальних інтересів на період дії цих цілей [33].

Інтегрована бізнес-група – “це сукупність юридичних осіб, які завдяки сформованим організаційно-технологічним зв'язкам приймають участь в важливих процесах діяльності як єдиний економічний суб'єкт. При цьому зв'язки всередині якого можуть бути м'якими або жорсткими, формальними або неформальними, прозорими або непрозорими для зовнішнього спостерігача. Важливо, щоб вони були мінімально стійкими і зобов'язуючими” [34]. Цінність цього визначення полягає в його зв'язку з інституційною теорією, а також у встановленні взаємозв'язку між загальними цілями інтегрованих корпоративних структур і синергетичним ефектом взаємодії.

Цільовою функцією інтеграційних процесів, що реалізуються шляхом поглинання, злиття, створення стратегічних союзів, спільних підприємств, філіалів, акціонерних товариств, а також регіональних економічних союзів [36, с. 21] є досягнення нового якісного стану інтегрованої господарюючої системи, що забезпечує переваги та стійкість щодо впливу зовнішнього конкурентного середовища: економія на трансакційних витратах, досягнення синергетичного ефекту та максимізація прибутку за рахунок ефекту масштабу, співфінансування та реалізація крупних господарських проєктів.

Встановлення взаємовідносин між господарюючими суб'єктами, які дозволяють забезпечити довгострокове зближення стратегічних цілей інтегруючої та інтегрованої фірм є результатом міжфірмової інтеграції [35, с. 58].

Можна виділити дві групи чинників, під впливом яких відбувається формування інтеграційних структур на ринку молока та молочної продукції Хмельницької області – внутрішні і зовнішні:

Перші відображають економічні, виробничі та фінансові умови їх діяльності:

- високий рівень трансакційних витрат;
- нестабільність сировинної зони і постачальників молока;
- конкуренція на ринку збуту молочної продукції;
- постійне удосконалення виробництва молочної продукції відповідно до запитів споживачів.

Зовнішні чинники мають об'єктивний характер і не піддаються впливу з боку учасників інтеграційних процесів:

- посилення конкуренції з боку вітчизняних та зарубіжних виробників молочної продукції;
- низький рівень платоспроможного попиту населення;
- наявність перешкод для виходу на ринок для виробників;
- скорочення об'ємів споживання молочної продукції;
- залежність виробників молочної продукції від торговельних, сервісних і фінансово-кредитних закладів.

Об'єктивна необхідність врахування всіх аспектів прояву ефекту і розробки перспективних напрямків розвитку інтеграції обумовлює необхідність виділення стратегічних, операційних і фінансових критеріїв оцінки ефективності інтеграційних процесів в молочнопродуктовому підкомплексі.

Спонукальним мотивом для об'єднувальних процесів в економіці є ефект, який досягається за рахунок розширення масштабів виробництва, поєднання розірваних стадій єдиного технологічного процесу. Тому, виникає мотивація до організації єдиного управління всіх стадій виробництва господарюючих суб'єктів, що беруть участь в спільному процесі. Таким чином, створюються інтегровані структури, які набувають найрізноманітніших організаційно-правових форм (асоціація, спілка, холдинг, комбінат, кластер і ін.). Основною метою формування стратегії розвитку таких інтегрованих структур є забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Одним з важливих ресурсів корпоративного розвитку є фінанси, які можуть консолідуватися за рахунок інтеграції декількох підприємств в єдину економічну систему. Саме це і приваблює підприємства до повної або часткової інтеграції своїх структур, ресурсів, ринків, можливостей, що дає їм можливість вирішувати комплекс цілей:

- в захопленні олігопольного або монопольного становища на своєму сегменті ринку або в зміцненні досягнутого місця на ринку;
- в забезпеченні конкурентоспроможності та фінансової стійкості новоутворення;
- в підвищенні рівня інвестиційної активності за рахунок консолідації ресурсного, перш за все фінансового потенціалу;
- в поділі виробничих, постачальницьких і збутових функцій між учасниками об'єднання;
- в збільшенні можливостей управління собівартістю виробництва, в тому числі за рахунок мінімізації внутрішніх витрат шляхом їх нормування;
- в максимізації сукупного корпоративного доходу та поліпшення стану кожного учасника інтеграції;

Консолідація ресурсів в процесі досягнення поставлених цілей, забезпечує, по-перше, можливість здійснення безперервної інноваційної діяльності, чого не

може собі дозволити автономна компанія; по-друге, створення і використання прогресивних технологічних процесів на базі досягнення науково-технічного прогресу, що є основними стратегічними перевагами на ринку серед конкурентів.

Формування інтегрованих об'єднань має високий економічний потенціал розвитку, тому що об'єднання капіталів дозволяє отримати додаткові можливості від кооперації в порівнянні з сумарними можливостями окремих капіталів.

Збільшення доходів, прибутку і капіталу інтегрованого об'єднання складається з низки компонентів (табл. 1).

Таблиця 1.

Елементи ефекту синергії в діяльності інтегрованих підприємств

Елемент ефекту синергії	Опис елемента
Операційна економія	Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок усунення дублюючих функцій в кожній з об'єднаних компаній, централізація маркетингу, постачання, управління фінансовими потоками
Економія за рахунок масштабу	Зниження середньої величини витрат на одиницю продукції в міру збільшення обсягу випуску в результаті розподілу постійних витрат на більший обсяг продукції
Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів	Підприємства що переробляють і збувають кінцеву продукцію інтегруються з метою зниження витрат на виробництво кінцевого продукту (трансфертне ціноутворення)
Оптимізація оподаткування	Можливість використання трансфертного ціноутворення з метою мінімізації податкових платежів
Підвищення ефективності управління	Використовуючи принципи корпоративного управління, власність від неефективного менеджменту в результаті інтеграції перерозподіляється на користь ефективного.
Диверсифікація бізнесу	Дозволяє стабілізувати доходи корпорації за рахунок діяльності в різних сегментах ринку
Збільшення капіталізації	Злиття власних капіталів окремих підприємств і банків та використання його в єдиних операціях дозволяє збільшити віддачу для акціонерів

Перевагами інтегрованого об'єднання для його різних учасників крім ефекту синергії також є:

1. Стабільність і авторитет інтегрованої системи, що дає учасникам більше переваг в роботі на ринку цінних паперів в процесі залучення додаткового капіталу;

2. Багатосторонній, різноплановий характер діяльності інтегрованої системи дозволяє ефективно використовувати ресурси, наявні в інтегрованій корпоративній структурі, гнучко ними маневрувати, скеровувати в найбільш рентабельні сфери застосування;

3. Можливість фінансування великих інвестиційних проектів в результаті наявності істотної застави у вигляді значних матеріальних, основних і оборотних фондів, контрольованих учасниками інтегрованої системи. Тобто, основою інтеграції є інвестиційний розвиток і залучення стратегічних інвесторів;

4. Потенціал інтегрованої системи дає змогу в більшості випадків обходитися без державної фінансової підтримки, діяти на ринку і забезпечувати розширене відтворення на власній фінансовій основі, на принципах самофінансування;

5. Інтегрована система, завдяки довірі до неї з боку ринку і його агентів, дозволяє мобілізувати в виробництво ті капітали, які в іншому випадку акумулюються в сфері спекулятивних операцій;

6. Форма організації виробництва і бізнесу в цілому у вигляді інтегрованої системи різних підприємств сьогодні є найбільш підготовленою і найменш ризикованою до залучення і ефективного застосування ресурсів для інвестицій.

Г. Баккер, розглядаючи основні причини об'єднання підприємств, зазначає, що всі вони в кінцевому підсумку спрямовані на отримання синергетичного ефекту в результаті [11]:

- ефекту масштабу – результат використання виробничих факторів, при якому рівне відсотове збільшення обсягу ресурсів призводить до збільшення випуску продукції на ще більший відсоток;

- залучення додаткових фінансів, як за рахунок внутрішнього маневрування ресурсами коштів структурних одиниць, так і за рахунок залучення з сторони (за рахунок використання корпоративного іміджу і можливості використання заставного майна для залучення кредитів);

- комерціалізація нововведень – великі підприємства мають більші можливості освоєння виробництва і просування на ринку нової продукції в великих обсягах і в стислі терміни;

- ефект усереднення коливання кон'юнктури обумовлений сукупністю переваг великих об'єднань конкурентному суперництві.

Тобто, окремі дослідники інтеграційних процесів розглядають досягнення синергетичного ефекту як основний мотив інтеграції.

Цілі і мотиви, які підштовхують підприємства до об'єднання, впливають з тих переваг, які можуть бути досягнуті спільними зусиллями, і які в кінцевому підсумку перетворюються з переваг інтегрованого об'єднання в переваги локальної території в цілому.

Як показують результати досліджень Г. Баккера і Д. Хелмінка, проведені в 70-х роках ХХ ст., виділяють три основні види взаємодії, на основі які поділяються інтеграційні процеси: повна, часткова і мінімальна інтеграція (рис. 1) [11].

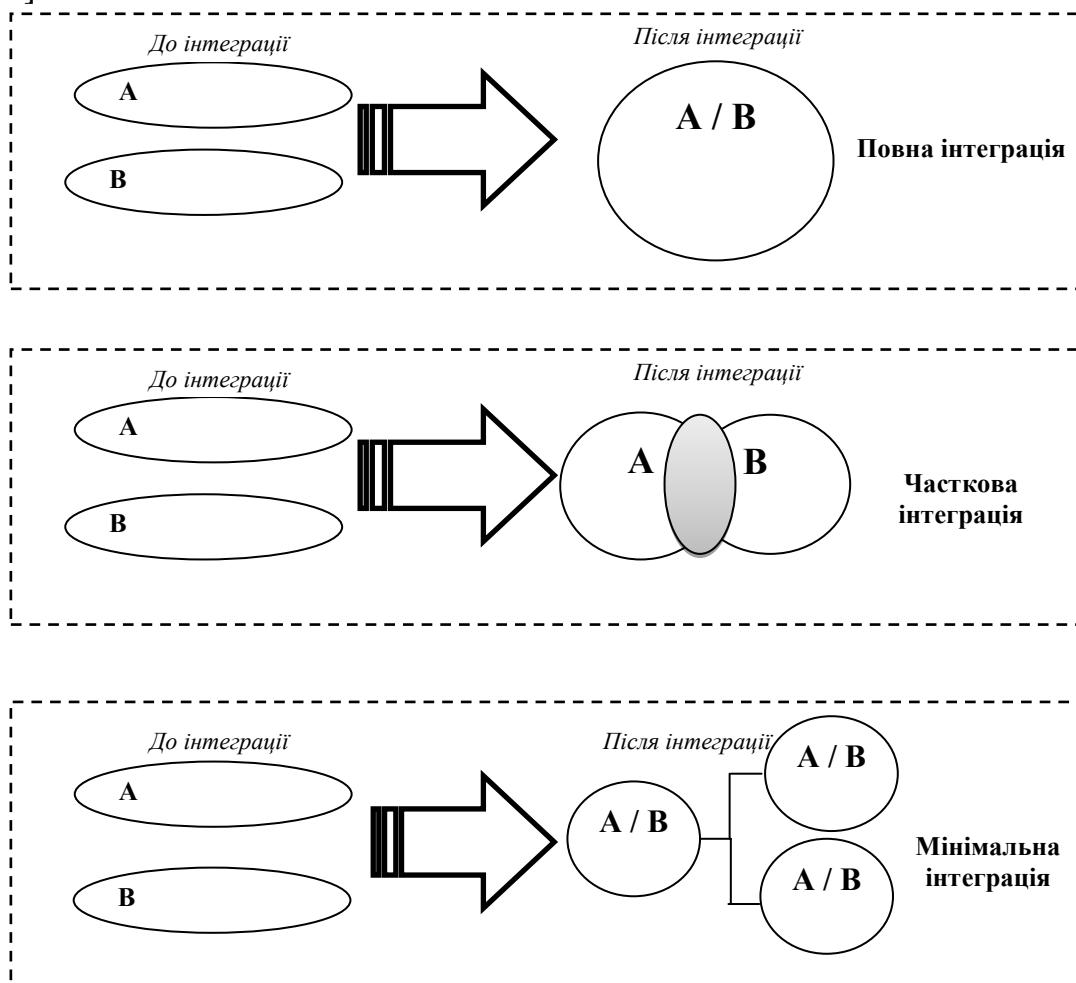


Рис. 1. Види інтеграції

Повна інтеграція. Цей вид взаємодії передбачає об'єднання елементів підприємств або їх підрозділів, що беруть участь в інтеграційному процесі: бізнес-стратегія, продуктивний асортимент, ринковий портфель, завершуючи операційною моделлю [14; 32]. Результатом такого інтеграційного процесу є формування нового підприємства з єдиною бізнес-стратегією, операційною та фінансовою моделями, об'єднаними портфелями ринків і продуктів. Цей вид інтеграції супроводжується перевагами економії на масштабі і зниженням витрат. Бізнес-стратегія, співробітники, бізнес-процеси, дочірні компанії – усі ці елементи залучені в інтеграцію, результатом якої стає нове підприємство.

Часткова інтеграція. При частковій інтеграції відбувається об'єднання окремих сфер або напрямків діяльності.

Серед чинників, що мають вплив на прийняття рішення на користь такого виду взаємодії – баланс витрат і прибутку, оскільки часткова інтеграція є менш витратним варіантом. Ще однією причиною здійснення часткової інтеграції – географічне розташування. Коли виникає необхідність виключити з відносин

співробітництва окремі напрямки діяльності в зв'язку з тим, що наслідки об'єднання можуть виявитися неефективними [21; 24].

Слід враховувати, що при частковій інтеграції підприємства можуть як і раніше використовувати різні бізнес-стратегії, але одна з яких буде домінуючою. Портфелі продуктів також можуть різнитися, але не виключено, що деякі продукти будуть загальними.

Мінімальна інтеграція. У разі мінімальної інтеграції два різних підприємства або підрозділи продовжують існувати як незалежні, об'єднавши тільки фінансові структури і деякі корпоративні процедури. Такий вид взаємодії застосовується з метою фінансової консолідації. Нові стратегії розвитку бізнесу зазвичай стосуються придбання на ринках, не пов'язаних з вже освоєними, коли доцільно залишити організаційній одиниці свободу для розвитку. Найчастіше у випадках мінімальної інтеграції присутня єдина домінуюча корпоративна стратегія, але стратегії бізнес-одиниць є різними, як і їхні продукти і цільові ринки. Цей вид співпраці часто зустрічається на нещодавно виниклих або швидко зростаючих ринках, де головний акцент робиться на збереженні ринкової частки або обсягах продажів.

На думку Г. Баккера і Дж. Хелмінка характеристики моделей інтеграції впливають на формування рішення про їх вибір. Слід зазначити, що інтеграційні стратегії розглядають як процес, що підсилює бізнес-позиції підприємств за рахунок підвищення контролю над конкурентами або над вхідними або вихідними етапами уздовж ланцюжка ціноутворення [11].

Корпоративна інтеграція передбачає два різновиди:

1. Виробничі об'єднання – інтеграція, в процесі якої об'єднуються виробничі потужності двох або декількох підприємств з метою отримання синергетичного ефекту за рахунок збільшення масштабів діяльності.

2. Фінансова інтеграція, при реалізації якої об'єднані підприємства не діють як єдине ціле, при цьому не очікується істотної виробничої економії, але має місце централізація фінансової політики, яка сприяє посиленню позицій на ринку цінних паперів, у фінансуванні інновацій [9; 44].

На сучасному етапі найважливішу роль в низці чинників конкурентоспроможності займає кількість інтегрованих корпоративних структур, інтереси яких представлені в Хмельницькій області, а також місце розташування керуючих компаній відповідних інтегрованих корпоративних молокопереробних підприємств.

Аналіз наукових досліджень з проблематики і тенденцій інтеграційних процесів дозволив сформулювати низку загальноекономічних мотивів суб'єктів інтеграції на локальному рівні:

- можливості для нарощування випуску молочної продукції;
- удосконалення структури асортименту продукції;
- підвищення якості молочної продукції;

- концентрація інвестиційно-інноваційних ресурсів на стратегічних напрямках розвитку;
- диверсифікація капіталу інтегрованих корпоративних структур;
- зменшення виробничих, маркетингових, збутових і трансакційних витрат;
- перспективи стратегічного розвитку в умовах волатильності ринку;
- отримання доступу на перспективні ринки;
- можливість використання бренду інтегрованих корпоративних структур.

Таким чином, мотиви економічної інтеграції полягають в зниженні витрат виробництва, можливості диверсифікації капіталу, підвищенні інвестиційної привабливості та збереженні корпоративної стійкості в умовах нестабільної економічної кон'юнктури. А. Фернандо стверджує, що накопичений досвід функціонування інтегрованих корпоративних структур демонструє, які саме завдання підвищення конкурентоспроможності вирішуються в рамках економічної інтеграції з набагато більшою ефективністю. Крім того, відбувається зниження залежності окремих компаній, що входять в розглянуті структури, від наявності власного ресурсного потенціалу [73]. У контексті розвитку локальної регіональної економіки інтеграція корпоративних структур сприяє стабілізації господарських зв'язків, формуванню внутрішнього конкурентного середовища, зміцненню процесів взаємодії в національному економічному просторі та більш ефективному використанню ресурсного і науково-технічного потенціалу. Присутність декількох інтегрованих корпоративних структур в регіоні, знижує рівень залежності вектора розвитку господарських процесів від інтересів окремої корпорації.

Об'єктивним чинником утворення тісного співробітництва є ресурсна (сировинна) залежність, в результаті якої затребуваними стають інструменти стратегічного маніпулювання угодами і впливу на структуру відносин взаємозалежності. М. Соана і П. Рутерман вважають, що найбільш сприятливі умови для появи корпоративної взаємодії складаються на глобальних динамічних ринках, що розвиваються, на яких реалізуються продукти з коротким життєвим циклом [48, 50]. Крім цього, формування інтегративних структур пов'язується з тенденцією різних технологічних систем розвиватися в напрямку вирішення спільних завдань [53; 57] (технологічної конвергенції) і зближенням бар'єрів для входу в різні галузі, в тому числі через зростання довіри лояльних споживачів до будь-якої нової продукції, що постачається [15; 18; 19].

Що стосується передумов, котрі виникають у внутрішньому середовищі корпорації, то вони, поділяються на негативні і трансформаційні. Перші пов'язані з виникненням кризових умов, що підштовхують менеджмент до більш тісної співпраці з іншими учасниками ринку, другі – створюють умови для розвитку, одним з варіантів якого є інтеграція. Наприклад, високий

технологічний рівень, унікальні знання можуть стати основою для реалізації спільних науково-технічних проектів, мотивація керівника до успіху може призвести до інтеграційного зростання бізнесу, висока залежність від контрагентів стає вагомим аргументом для створення більш тісних зв'язків з ними. Величина трансакційних витрат корпорації також формує умови для об'єднання з партнерами. Вважається, що, чим вищими є трансакційні витрати на ринку, тим менш стійким є положення фірми, тим вищою є схильність фірми до пошуку більш сильних партнерів, в тому числі через укладення угод про інтеграцію. Тобто, значний розмір трансакційних витрат знижує стимули фірми до конкурентних взаємодій і мотивує її до кооперативних відносин [16]. Вище означене дає підстави для здійснення класифікації типів промислової інтеграції (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація типів промислової інтеграції (складена на основі літературних джерел [1; 9; 11; 20; 21; 24; 33; 44; 45; 88])

Ознака поділу	Тип інтеграції	Характеристика
Спосіб формування інтеграційних відносин	Пряма	Об'єднання з підприємствами, що забезпечують доставку товару до ринків збуту
	Зворотня	Об'єднання з підприємствами, що контролюють постачання сировини
Кількість учасників інтеграційних відносин	Двостороння	Коаліційні відносини, що виникають між двома сторонами
	Багатостороння	Коаліційні відносини, що виникають між трьома і більше сторонами
Обсяг співпраці	Однопредметна	Співпраця в галузі реалізації одного проекту
	Багатопредметна	Співробітництво, спрямоване на вирішення двох і більше завдань
Термін співпраці	Короткотермінова строкова	Тимчасова інтеграція, спрямована на вирішення корпоративних завдань протягом періоду до двох років
	Середньострокова	Об'єднання зусиль на термін від двох до десяти років, результати якого значно впливають на ринок, галузь, регіон
	Довгострокова	Тривала інтеграція на термін більше 10 років, що передбачає реорганізацію компаній і суттєву зміну розташування виробників в галузі

Ступінь майнового контролю	Інтеграція без консолідації	Інтеграція, здійснювана з збереженням юридичної та економічної самостійності її учасників
	Інтеграція на основі довірчого управління	Співпраця, яка передбачає тимчасове управління корпорацією (і її майном) іншою особою, наприклад, компанією, що управляє
	Корпоративна інтеграція на основі об'єднання актівів	Об'єднання на основі злиття або поглинання
Спосіб встановлення зв'язків	Вертикальна інтеграція	Об'єднання із суміжними підприємствами, пов'язаними технологічною або продуктовою кооперацією
	Горизонтальна інтеграція	Об'єднання з однорідними, технологічно незалежними підприємствами
	Діагональна інтеграція	Об'єднання з підприємствами, які не є суміжними або однорідними, але включені у виробничо-збутовий ланцюжок інтегрованої корпорації
	Конгломератна	Об'єднання корпорацій з не пов'язаними галузями для зниження галузевого ризику
Цілі інтеграції	Стратегічна	Призводить до досягнення завдань, зазначених в планах розвитку
	Тактична	Для реалізації поточних завдань бізнесу
Одержуваний виробничий ефект	Інтеграція з простим відтворенням	Об'єднання ресурсів, які перебувають в кризових ситуаціях для недопущення скорочення діяльності
	Інтеграція з розширеним відтворенням	Об'єднання, яке орієнтоване на зростання масштабів функціонування
Належність учасників інтеграції до об'єднання	Інсорсингова інтеграція	Всі види діяльності, пов'язані з виробництвом і реалізацією кінцевої продукції, здійснюються підприємствами, що складовими однієї компанії, управління інтеграційним об'єднанням здійснюється менеджерами головного підрозділу
	Аутсорсингова інтеграція	Базується на залученні сторонніх фірм для виконання окремих операцій, пов'язаних з виготовленням і збутом продукції (на основі контрактації або спільного впровадження діяльності)

	Віртуальна інтеграція	Інтеграція без утворення юридичної особи, заснована на інформаційній кооперації і передбачає можливість базової компанії координувати всі процеси, що здійснюються на договірній основі сторонніми підприємствами. Характеризується розпливчастістю кордонів і можливістю оптимізації транзакційних витрат на основі інформаційних технологій
Ступінь юридичної самостійності	“Тверда” (жорстка) інтеграція	Об’єднання на основі укладення юридично зобов’язуючих договорів
	“М’яка” інтеграція	Інтеграція шляхом узгодження взаємних інтересів. Доповнює “жорстку” форму консолідації

Трансформація корпоративної структури, впровадження новітніх інформаційних технологій, збільшення ступеня логістичної взаємодії і поширення партнерських взаємин, виникнення складних ієрархічних структур, розмивання організаційних кордонів підприємств і переорієнтація їх ділових процесів на взаємодію з конкурентами і субпідрядниками обумовлюють, на думку окремих дослідників [8; 10; 15; 19], мобілізацію переваг могутньої корпоративної структури в рамках стратегічних альянсів і консорціумів. Сучасні інтеграційні утворення зосереджені на інвестуванні проектів, а не активів, що було характерним для вертикальної інтеграції та властиві їй злиття і поглинання. Зміна умов конкурентного середовища в процесі організації і утворення корпоративних структур нового типу зумовлює виділення двох типів інтеграції:

1. Інтеграція, заснована на об’єднанні, в результаті якої відбувається реорганізація корпорації і, щонайменше, один із суб’єктів втрачає юридичну самостійність.

2. Інтеграція, заснована на діловій партнерській взаємодії.

Обґрунтованість виділення даних форм інтеграції в самостійну класифікаційну групу, пов’язана з тим, що:

– інтеграція, заснована на об’єднанні на відміну від, наприклад, “жорсткої” форми передбачає добровільність і взаємовигідність консолідації ресурсів. На відміну від інсорсінгового типу ця форма інтеграції визначається переважанням міжфірмових взаємовідносин, але не виключає можливість використання аутсорсінгової кооперації;

– інтеграція, заснована на діловій взаємодії, на відміну від “м’якої” форми може здійснюватися без попередньої концентрації ресурсів в рамках

укрупненої корпорації. Разом з тим, на відміну від аутсорсингової і віртуальної форм вона передбачає більш постійні моделі партнерства.

Поширення другого типу інтеграції зумовлюється необхідністю розгляду взаємодії корпорації з суб'єктами ринку. Сучасні дослідники [49] називають виникаючі в результаті тривалої взаємодії суб'єктів ринку відносини з приводу створення і просування на ринок продукту скоординовано функціонуючими. При цьому механізми взаємодії, що зберігають підприємствам юридичну самостійність, називають як "інтеграційні структури" [64], "інтегровані корпоративні структури" [32], "пов'язані-диверсифіковані системи" [71], "інтегровані бізнес-групи" [30], "мета-корпорації" [32].

Отже, сучасна модель інтегрованої корпоративної структури базується на регіональній співпраці та кооперації, перехід від майнових до інформаційно-логістичних зв'язків з постачальниками і покупцями при використанні загального бренду та інших нематеріальних активів. Нову парадигму інтегрованої корпоративної структури характеризують такі ознаки:

- спеціалізація на ключових компетенціях (конкурентоспроможних і захищених від злочинного запозичення технологій);

- аутсорсинг – передача незалежним і дочірнім фірмам, які не мають відношення до ключової компетенції виробничих, обслуговуючих та управлінських функцій, включаючи облік, податкове планування, підбір, оцінку і навчання кадрів тощо;

- розвиток мезоекономічних функцій корпорації як інтегратора діяльності малих і середніх фірм на основі менеджменту і маркетингу, загальної стратегії, бренду та логістики, системи гнучких контрактів, франчайзингу, лізингу, венчурного фінансування, інтрапренерства, трансфертних цін і справедливого розподілу прибутку;

- розвиток логістичного центру корпорації.

Отже, формування новітньої парадигми розвитку інтегрованих корпоративних структур в молокопереробній промисловості Хмельницької області є необхідною умовою економічного зростання та модернізації локальної економіки. Основними мотивами для створення молокопереробних інтегрованих корпоративних структур є інвестиційні, фінансові, організаційні, технологічні, маркетингові, економічні та стратегічні. Молокопереробні інтегровані корпоративні структури сприятимуть координації багатовекторних відносин між економічними суб'єктами в інформаційній та інноваційно-орієнтованій економіці.

Таким чином, у процесі дослідження встановлено, що перспективи розвитку залежать, перш за все, від наукової обґрунтованості обраних концепцій і стратегічних напрямків, котрі формують сучасну парадигму молокопереробних інтегрованих корпоративних структур. Внаслідок дотримання усіх процедур організаційно-економічного і технологічного

спрямування відбувається формування якісно нових інтегрованих корпоративних структур в основу яких покладено принципи взаємозалежності і синергізму, коли раціональне поєднання декількох окремих (автаркійних) суб'єктів у взаємодії з об'єктами (елементами, процесами, явищами), створюють новітню додаткову якість на ринку молочної продукції, тобто ефект, за рахунок розширення масштабів виробництва, поєднання розірваних стадій єдиного технологічного процесу та інноваційної єдності.

Список використаних джерел

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОЇ ФОРМИ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ

Молокопереробні підприємства, що входять до складу локальної молокопереробної галузі Хмельницької області працюють як окремі заводи: ТОВ “Вінковецький сирзавод”; ПрАТ “Деражнянський молочний завод”; ПП “Джівальдіс”; ПП “Ізяславмолпродукт”; ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”, так і у формі об'єднань на основі горизонтальних і вертикальних зв'язків, що забезпечують єдність і безперервність відтворювального і технологічного процесів і раціонального використання господарських ресурсів – ДП “Старокостянтинівський молокозавод”. Сформована структура інтеграційних відносин в Хмельницькій області – локальній молокопереробній галузі представлена незавершеними інтеграційними процесами. Однак, нестабільні сучасні економічні умови, посилення конкуренції між суб'єктами бізнесу зумовлюють потребу в пошуку нових підходів щодо підвищення ефективності їх діяльності. Конкуренція на сучасному ринку пов'язана не тільки з доступом до ресурсів та ринків збуту, а й з доступом до інформації і партнерів по бізнесу. Економічний розвиток окремого молокопереробного заводу залежить не тільки від того якими ресурсами він володіє і як ефективно їх використовує, але і від наявності у нього надійних партнерських взаємин і можливостей економічної інтеграції з іншими підприємствами в межах молокопереробної галузі. Активна взаємодія і налагодження інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами в рамках інтеграційних об'єднань дасть змогу отримати оптимальні конкурентні переваги. Усе це вимагає встановлення, розвитку і вдосконалення відносин між суб'єктами господарювання, спрямованих на підвищення ефективності спільної діяльності молокопереробних підприємств.

Успішний розвиток інтеграційних процесів досягається при врахуванні організаційно-економічних чинників, котрі одночасно стимулюють і стримують розвиток корпоративних структур, зокрема, необхідно відзначити загальносвітові тенденції, перш за все посилення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку переробної галузі. Спонукальним мотивом для інтеграційних процесів в економіці є ефект, який досягається за рахунок розширення масштабів виробництва, поглиблення технологічного процесу та розширення ринків збуту молочної продукції. Завдяки цим обставинам виникає мотивація до створення інтегрованих структур, які набувають

найрізноманітніших організаційно-правових форм (концерн, консорціум, конгломерат, картель, трест, пул, асоціації, спілки, кластер, холдинг, альянс).

Оцінювання характеристик інтеграційних об'єднань структур бізнесу з позицій їх функціональних можливостей за результатами табл 4.3. засвідчив, що саме стратегічні альянси є найбільш привабливим видом стратегічних інтеграційних об'єднань корпоративних структур. Так, в рамках стратегічного альянсу компанії об'єднують свої ресурси для досягнення певних цілей, тобто кожен стратегічний альянс має свої цілі (наприклад, розробити і запустити у виробництво нову молочну продукцію, отримати вихід на нові ринки). З іншого боку, партнери, котрі вступають в альянс, мають власні цілі, які можуть не цілком збігатися з заявленими цілями альянсу. Компанії, що входять до альянсу, будуть представлені на ринку як єдиний суб'єкт, що підвищує їх конкурентні переваги як окремо, так і всього альянсу в цілому. Стратегічні альянси спроможні зменшувати ризик кожного з партнерів за допомогою розподілу ризиків великого проекту між декількома фірмами. Отже, стратегічні альянси дають змогу компаніям-учасникам стати інтеграційним партнером у розвитку власного бізнесу і отримувати вигоди від взаємодії в рамках створених стратегічних об'єднань.

Незаперечним є той факт, що відносна відкритість, кооперування і взаємодія господарюючих суб'єктів сьогодні розглядається як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності корпоративних структур. І ці тенденції новітнього формату є протиставленням організаційно-економічній специфіці організації і управління підприємствами в традиційній індустріальній економіці. Отже, в умовах, що склалися виникає нова парадигма ведення бізнесу у вигляді створення стратегічних альянсів, які можуть охоплювати ланцюжок створення молокопродукції від отримання сировини до споживання кінцевої продукції – тобто охоплювати усі функціональні сфери і відповідати стратегічним вимогам, що полягають в необхідності гнучкого і інтегрованого обслуговування ринків, а також розширення організаційно-технологічних компетенцій завдяки використанню можливостей цифрової економіки.

Стратегічний альянс, як одна з сучасних форм міжфірмової інтеграції є більш гнучкою конструкцією, у порівнянні з кластерами або спільними підприємствами і передбачає найрізноманітніші угоди між компаніями, відповідно до яких вони працюють разом протягом певного періоду часу для досягнення тактичних або стратегічних цілей. Стратегічні альянси – це “м'яка” організаційна форма інтеграції виробничо-корпоративних структур, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності. Саме цей факт має особливе значення в сучасних умовах господарювання, оскільки дозволяє тримати відповідний темп розвитку економічної і виробничої системи корпоративних структур.

Окремі автори виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;
- стратегічні альянси з створенням нових компаній (спільних підприємств);
- консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;
- альянси зі слабкою кооперацією [1; 2; 3].

На думку окремих авторів, сьогодні стратегічні альянси є найперспективнішою формою інтеграції підприємств [4; 5], тому що створення альянсів є найбільш швидким і оптимальним шляхом реалізації глобальної стратегії [6]. Основні варіанти розвитку стратегічних альянсів, розкривають А. Пархе [7], К. Айзенхардт, С. Шонховен [8], В. Македон [17]:

1. Кооперація в рамках послідовних програм призводить до концентрації, тобто злиття, перехресної участі або інших форм перерозподілу власності учасників альянсів. В даному випадку альянс є лише перехідним етапом на шляху до концентрації.

2. Кооперація має епізодичний характер і завершується, не торкнувшись стратегічних позицій учасників, незалежно від результатів співпраці. По завершенню проекту кожен учасник знову набуває самостійності, умови конкуренції між партнерами змінюються.

3. Стратегічні альянси розвиваються в часі, розширюючи межі первинних цілей, але до вертикальної інтеграції це не призводить. Кожен з учасників зберігає самостійність в ухваленні рішень і з правом вийти з альянсу. Існування таких “незавершених” альянсів свідчить про прагнення партнерів скористатися досвідом спільної роботи для підвищення ефективності кооперації.

4. Структури, створювані для здійснення спільної діяльності або кооперативних програм, поступово виходять з-під контролю партнерів і починають функціонувати як самостійні суб'єкти, розвиток яких починає конкурувати з інтересами партнерів.

5. Посилення стратегічних позицій одного з партнерів на шкоду іншим, завдяки участі в стратегічних альянсах. Слабкі партнери використовують альянси для подолання власного технологічного відставання, а сильні – з метою нейтралізації слабших, перешкоджаючи їх становленню як конкурента.

Для концентрованого представлення основних видів стратегічних альянсів, критеріально обумовлених рівнем і масштабом міжфірмової інтеграції, узагальнено проведений огляд у вигляді рис. 1.

Інтеграційні альянси. Компанії, які встановлюють партнерські відносини для того, щоб домогтися ефекту збільшення виробництва при виготовленні унікальних молочних продуктів або виробництва окремої продукції, вступають в інтеграційні альянси фірм-конкурентів. Спільно вироблена окрема молочна продукція позиціонується як власна продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку. Учасники інтеграційних альянсів фірм конкурентів, партнерські відносини яких

обмежуються окремими виробничим етапом кожного з учасників, як і раніше залишаються конкурентами по відношенню один до одного, і, незважаючи на кооперацію, ринок залишається арбітром в їх конкурентній боротьбі.

Відповідно до представленого графічного відображення типології стратегічних альянсів основними видами цих альянсів є інтеграційні альянси, псевдо концентраційні альянси та комплементарні альянси.

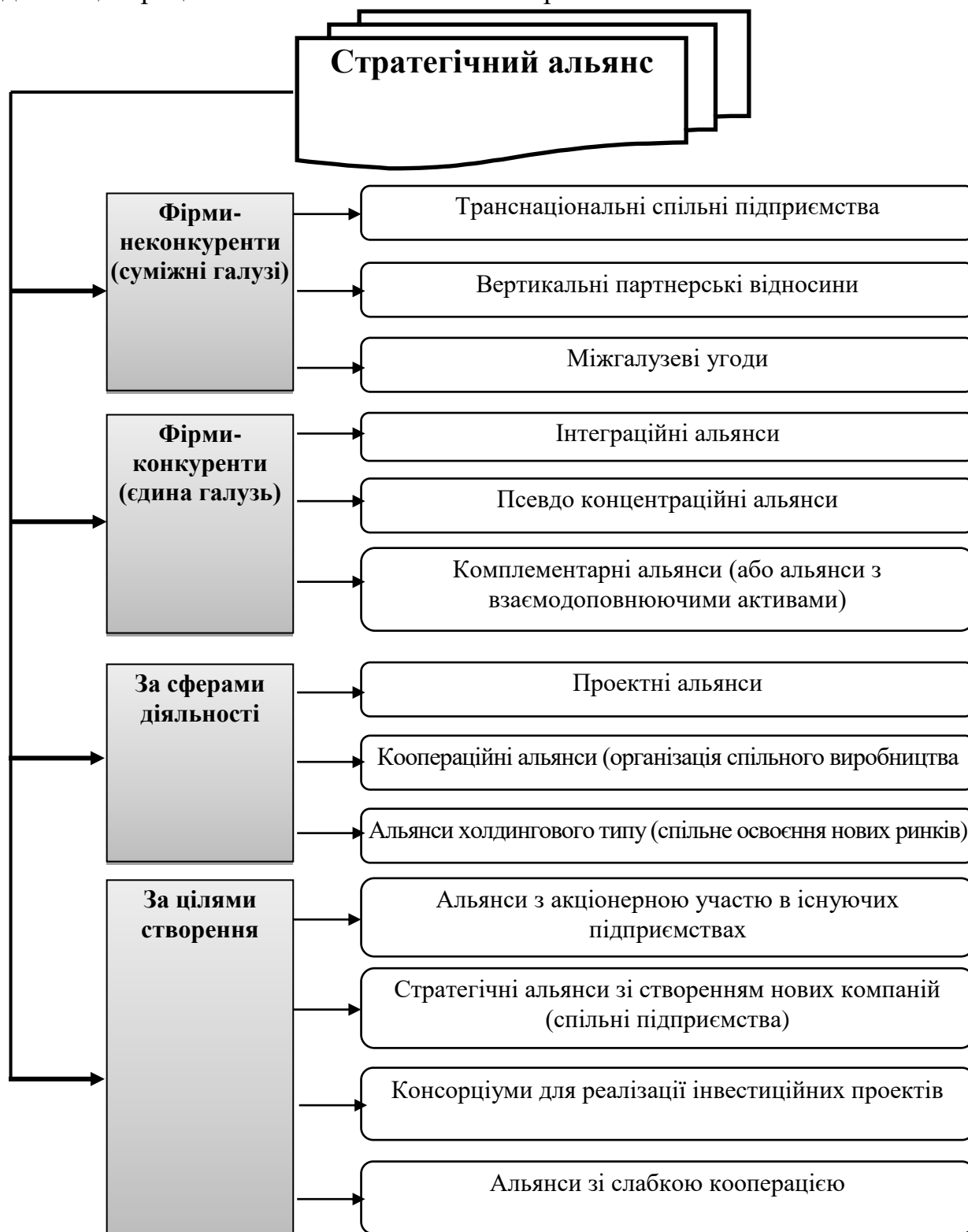


Рис. 1. Типологія стратегічних альянсів (узагальнено на основі [24, с. 12-19; 25, с. 46-49; 26; 27])

Псевдо концентраційні альянси. Компанії-конкуренти, спільно розробляють, виробляють або реалізують молочну продукцію, створюють так звані псевдо концентраційні альянси. Так само, як і у випадку інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, партнери надають в розпорядження альянсу схожі активи та технології, і основною їхньою метою є досягнення збільшення обсягів виробництва. Але, на відміну від інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, на ринок випускається єдина продукція, яка належить всім партнерам. Окремий продаж продукції призведе до коливань в ціні, тому що лише цим можуть відрізнитися продавці ідентичного молочного продукту, і, відповідно, цінова боротьба сприятиме отриманню збитків усіма партнерами. Тому з точки зору ринку псевдо концентраційні альянси фірм конкурентів призводять до усунення конкуренції між партнерами через те, що на ринку вони представлені спільно.

Комплементарні альянси. Комплементарні альянси фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які залучають до участі в партнерському проекті активи і технології. Найчастіше ці альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє певну продукцію, комерційна реалізація якої здійснюється через торговельну мережу другого партнера. Слід зазначити, що комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, що випускається одним з партнерів (або розробляється за участю всіх партнерів), не вступає в пряму конкуренцію з продукцією того чи іншого партнера. Звичайно, якщо тільки партнери не зацікавлені у входженні свого безпосереднього конкурента на свій ринок реалізації молочної продукції. Саме з цієї причини комплементарні альянси фірм-конкурентів створюють такі компанії, які виробляють дуже різноманітну продукцію або працюють на чітко визначених ринках. Комплементарні альянси фірм-конкурентів найчастіше укладаються між двома компаніями, на відміну від того, коли інтеграційні і псевдо концентраційні альянси об'єднують, як правило, більше двох партнерів. Найчастіше комплементарні альянси укладаються з метою комерційної реалізації продукції, і набагато рідше об'єктом спільної діяльності стає безпосередньо виробництво молочної продукції.

Визначальна особливість розвитку альянсу на етапі створення полягає в слабкій структурованості, це певною мірою мало відрізняє його від коопераційних зв'язків підприємств. Відповідно нова якість таких зв'язків в стратегічних альянсах полягає в тому, що відносини матимуть довготривалий, стійкий і принципово важливий характер для корпорації в тому розумінні, що вони є інструментом їх стратегічного розвитку. Також, на відміну від звичайної кооперації, "коопераційні" стратегічні альянси, як правило, засновані на певному комплексі зв'язків і взаємодій. Загалом "ядром" стратегічного альянсу може бути не тільки комплекс коопераційних відносин, тривала "дружня

історія” партнерства. Стратегічне значення для корпорацій неминуче набуває винятковий, ексклюзивний характер цього партнерства, що виходить за межі тривіальної кооперації. Цей вид стратегічних альянсів є характерним для ринків, де є відчутною обмеженість ресурсів (виробництво молока сільськогосподарськими підприємствами Кам’янець-Подільського та Новоушицького районів як сировини для молокопереробних підприємств), при цьому вибір постачальника – це завжди стратегічний вибір. Тому при неможливості вертикальної інтеграції практично єдиний вихід – це стратегічно обґрунтовані довготривалі рішення, що забезпечують постачання сировини на молокопереробні підприємства (ТОВ “Вінковоцький сирзавод”; ПрАТ “Деражнянський молочний завод”; ПП “Джівальдіс”). Причому важливість цих рішень є взаємообумовленою як для постачальника, так і для споживача. Як зазначає В. Смиков, стратегічні альянси як система операційних зв’язків підприємств можуть бути досить стійкими і не переходити в більш складні варіанти міжфірмової інтеграції [9, с. 54-55]. Але цей процес, підкоряючись внутрішній логіці інтеграційних процесів, може розвиватися далі, підкреслює О. Карпухіна [10, с. 41-42].

Ю. Доз зауважує, що консолідація галузі, зміна конкурентного оточення, нові стратегічні корпоративні рішення, а також інші істотні економічні і соціально-культурні передумови створюють необхідність подальшого зближення партнерів по кооперації, переходу від системної кооперації до більш зрілої і структурованої формі їх взаємовідносин [11, с. 59]. На думку К. Омая типовим прикладом подібної інтеграції виступають спільні підприємства або спільні проекти компаній, коли поряд з колишніми операційними зв’язками паралельно або на їх базі формуються досить відокремлені спільні утворення компаній-партнерів [12, с. 148]. Ці організаційні структуровані “одиниці” мають свій власний штат, управлінський апарат, відносно відокремлену матеріальну і технологічну інфраструктуру, “виокремлювану” з компаній-партнерів для виконання їхніх спільних завдань в рамках стратегічного альянсу [13, с. 273-277].

Проектні стратегічні альянси, як правило, виникають з операційних відносин, коли на основі вже апробованої і успішної системної кооперації створюються нові якісні елементи стратегічної співпраці [14, с. 776]. Р. Уоллес вважає, що перевагою проектних альянсів є можлива концентрація ресурсів компаній по стратегічно важливих напрямках їх бізнесу [5, с. 141-142]. М. Коаз і А. Левін наголошують, що організаційне відокремлення інтеграційного ядра дозволяє більш ефективно здійснювати оперативне управління спільними проектами [3, с. 259-262]. Значна ступінь інтегрованості в порівнянні з попередньою формою альянсів, а з іншого боку, усе це призводить до зростання витрат у разі можливого виходу з альянсу партнера, що підвищує ймовірність “витоків” конфіденційної інформації, можливі фінансові втрати в разі невдач

проектів [15, с. 199]. На особливу увагу заслуговує розгляд проблем визнання особливостей проектних альянсів, що відображають розвиток міжфірмової інтеграції, при цьому об'єднання мають вплив на зміну співвідношення сил основних суб'єктів ринку [16, с. 517]. Наприклад, на думку К. Харрігана вони створюють потенційну основу для подальшого зближення корпорацій. Тому, якщо цей процес здійснюється еволюційно, а не шляхом революційних стрибків на основі грандіозних угод по злиттю, то може з'явитися найбільш зріла, завершена модель альянсів – альянси холдингового типу [18, с. 7-9]. Отже, основну увагу К. Харріган звертає на те, що система коопераційних відносин стає в стратегічних альянсах настільки багатоплановою і розгалуженою, її масштаби такі значні і охоплюють структурні бізнес-осередки учасників альянсу, що від спільних проектів компанії переходять до складної комплексної взаємодії, а іноді і до фактичного об'єднання ключових бізнес-процесів. Подібної позиції щодо розуміння сутності коопераційних відносин в стратегічних альянсах дотримується Б. Гомес-Кассерс, оскільки для альянсів холдингового типу характерно не тільки тісна взаємодія партнерів по бізнес-процесам, а й перехресне володіння частиною акціонерного капіталу один одного, загальні управлінські команди, в тому числі на вищому рівні управління [19]. Подібного підходу дотримується А. Зобов [20], С. Ф. Рід і А. Р. Лажу [21], Р. Уоллес [5]. Зокрема, як зазначає М. Шерешева, все це нагадує створення нового холдингу на основі злиття компаній [22]. Але саме тільки “нагадує”, тому що за учасниками альянсу зберігається і загальна стратегічна автономність, юридична, господарська та фінансова самостійність – аж до виходу з альянсу [8]. Розвиток альянсів холдингового типу, таким чином, настільки тісно зближує компанії, робить їх взаємозалежними, що впритул наближає до крайньої фази міжфірмової інтеграції – злиття. Чи буде злиття чи ні – це визначається складним набором чинників, котрі є неоднозначними і взаємовиключними [23]. На нашу думку, стратегічний альянс – це не заперечення злиття компаній, а з урахуванням можливої консолідації молокопереробної галузі, попередня злиттю форма міжфірмової інтеграції, один з найбільш швидких і доступних шляхів реалізації глобальної стратегії, “м'яка” організаційна форма інтеграції молокопереробних підприємств, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності; підготовчий, організаційно-експериментальний майданчик, в рамках якого відбувається раціональне генерування умов для подальшого об'єднання компаній-партнерів. Відповідно на сьогодні залишається невирішеною наукова проблема щодо визначення місця і ролі стратегічних альянсів в корпоративному середовищі молокоперобних підприємств.

Загальну типологію стратегічних альянсів за масштабом інтеграції відображено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні види стратегічних альянсів
за масштабом інтеграції (узагальнено на основі [4])

Ознаки	Коопераційні альянси	Проектні альянси	Альянси холдингового типу
Мета	Налагодити гарантоване постачання основних ресурсів, отримати статус виняткового партнера, забезпечити довгостроковий характер партнерства	Реалізувати стратегічно перспективний проект з метою розробки і виробництва інноваційних продуктів, виходу на нові ринки збуту, протидія конкурентам	Об'єднання основних ресурсів компаній, досягнення ефекту масштабу, забезпечення доступу до ключових компетенцій партнерів, вихід на лідируючі позиції
Вплив на конкурентну боротьбу	Загальний рівень конкуренції практично не змінюється, крім "зони" виняткових угод	Взаємодія компаній переходить в складний процес "конкуренція-співпраця"	Конкурентний простір скорочується в умовах зменшення кількості основних конкурентів
Організаційно-правова форма	Угоди про стратегічне партнерство, довготривалі угоди про постачання, угоди про виняткове партнерство	Договір про спільну діяльність, установчі документи про створення спільного підприємства або партнерства	Комплекс договірних відносин, зокрема угоди про стратегічну співпрацю, створення спільних підприємств, обмін акціями, створення управляючої компанії
Масштаб поширення	Масовий	Масовий	Обмежений

Розглядаючи завдання створення стратегічних альянсів як досягнення взаємовигідних цілей окремих молокопереробних заводів або у складі корпоративних структур, такі партнерства можна визначити як проміжні коопераційні угоди про забезпечення сировиною (молоком), відповідними інноваційними технологіями переробки молока та управлінням усіх ланок виробничо-фінансового процесу для спільного досягнення цілей створених об'єднань партнерів, відповідно до їх розроблених корпоративних стратегій. Проте, основним завданням, яке постає перед утворенням стратегічного альянсу корпоративними структурами є отримання вигоди (наприклад, досягнення стійкої конкурентної переваги в молокопереробній галузі) для всіх його учасників. Причини, котрі спонукають корпоративні структури до утворення стратегічних альянсів можна розділити на зовнішні і внутрішні (табл. 2.)

Таблиця 2

Причини укладення стратегічних альянсів корпоративними структурами

Зовнішні причини укладення угоди		Внутрішні причини укладення угоди	
назва	опис	назва	опис
Ефект монополії	Посилюється монопольне становище компаній, збільшується ринковий вплив	Економія масштабу	Зниження витрат за рахунок розподілу постійних витрат на більшу кількість одиниць продукції, що випускається
Підвищення ефективності роботи з постачальниками	З'являється додатковий важіль зниження закупівельних цін, шляхом збільшення сукупного обсягу закупівель, так і шляхом прямої загрози зміни постачальника	Диверсифікація виробництва	Відкривається доступ до нових необхідних ресурсів і технологій, змінюється структура ринку, збільшуються активи компанії і розширюються масштаби операцій
Кооперація в сфері інновацій та технологій	Поєднання новітніх технологій і фінансування для реалізації проектів	Ліквідація дублюючих функцій	Скорочення керуючого і обслуговуючого персоналу за рахунок централізації маркетингу і збуту
Придбання великих контрактів	Поява потужностей, достатніх для отримання великих збутових контрактів	Доступ до інформації	Отримання в розпорядження додаткових знань про ринок, продукти, менеджмент. Відпадає необхідність в консалтингових послугах сторонніх фірм.
Розмір компанії	При збільшенні розміру компанії, виникає ефект виробничої і фінансової міцності.	Поліпшення умов кредитування	Взаємодія ресурсів декількох підприємств призводить до синергетичного ефекту альянсу.
Конвергенція традиційної та віртуальної торгівлі	Використовуючи свої унікальні бренди і взаємодоповнюючі канали збуту, здійснюється спільна реалізація товарів через інтернет.	Проникнення на нові ринки збуту	З'являються альтернативні канали збуту, що забезпечують доступ до цільових ринків.

Розподіл ризику.	Відкривається доступ до обмежених ресурсів і зменшуються витрати, яка могла б понести компанія в разі реалізації проекту власними силами. Укладаються угоди про ліцензування продукції.	Відбувається франшизне структурування між партнерами. Ліцензування продукції.	Альянс отримує додаткове роялті за ліцензію на використання патентів, торговельних марок, авторських прав.
Перевага на ринку капіталу	Як крупний гарант стабільності, альянс отримує необхідні кредитні кошти, використовує внутрішню диверсифікацію капіталу	Взаємодоповнюючі ресурси	Кожна компанія отримує доступ до тих ресурсів, котрі є дефіцитними для них, створюючи унікальні продукти.

На формування альянсів в основному впливають технологічні та ринкові чинники [28]. Стратегічні альянси формуються насамперед для того, щоб скористатися ринковими можливостями [29, с. 90-92]. Подібної позиції також дотримуються П. Варадараджан та М. Каннінгем. На їхню думку, новий вихід на ринок та строки випуску нової продукції, існуючий захист ринку, структура та позиціонування на ринках є в компетенції стратегічних альянсів [30, с. 293]. Зокрема, щодо маркетингової складової С. Грюнрос зазначає, що альянси пропонують більш тісні контакти з посередниками, такими як постачальники та дистриб'ютори [31, с. 8-10]. На існування щодо полегшення розширення та використання можливості однієї компанії через відносини з іншою, що забезпечують стабільні відносини як основу для стійкої конкурентної переваги та бізнесу вказує Дж. Таунсенд [32, с. 146-151].

Відповідно до розглянутих вище характеристик особливостей утворення стратегічних альянсів його основною метою є формування таких структурно-партнерських об'єднань, котрі б забезпечили стратегічне довгострокове виживання й успіх корпорації в умовах динамізму, істотної складності та невизначеності конкурентного середовища. Відповідно до цього стратегічний альянс характеризується існуванням у нього випереджувальних інноваційних характеристик, здатності впливати на зовнішнє турбулентне середовище, а не лише забезпечувати тактичну реакцію на зміни в ньому за умови коли ринки молокопродукції скорочуються або переповнені, а технології змінюються з такою швидкістю, що корпорації не можуть компенсувати початкові вкладення. Саме це є спонукальним мотивом утворення стратегічних альянсів.

Важливим питанням при виборі партнерів для інтеграції і утворення стратегічних альянсів є визначення критеріїв їх оцінки, що спонукає до розроблення відповідної методики і алгоритму. Це дасть змогу виявити сильні і слабкі сторони виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності і допоможе компанії виявити свої ключові переваги в

молокопереробній галузі та збуту продукції, а отже, вимоги до партнера по альянсу.

З цією метою пропонується перелік критеріїв прийняття рішення про вибір партнера для розвитку стратегічного альянсу:

1. Критерії оцінки економічного потенціалу партнера:

1.1. Ступінь інноваційності компанії-партнера – частка технологічних інновацій в загальній кількості розробок та використання технологій потенційним партнером, здатність здійснювати “проривні” інновації, застосовувати інноваційну культуру фірми;

1.2. Технологічна відповідність – відображення рівня розвитку технологій, відповідність рівня цифровізації корпоративної структури, частка втрат та ризику при технологічній адаптації партнерів, ступінь гнучкості виробничих потужностей партнера, з яким планується інтеграція;

1.3. Фінансове становище – розкриває, як компанія-партнер буде впливати на фінансові показники альянсу, чи сприятиме підвищенню фінансової стійкості;

1.4. Сировинна “незалежність” партнера та стійкі договори з постачальниками молока для переробки;

1.5. Маркетингова ефективність торговельної марки партнера;

1.6. Ефективність збутової активності партнера на ринку молочної продукції;

1.7. Дотримання податкової дисципліни.

2. Критерії оцінки організаційного потенціалу партнера:

2.1. Відповідність систем управління – характеризує узгодження інтересів зацікавлених осіб, тривалість процедур прийняття рішень, відповідність стратегічних і тактичних орієнтирів, інформаційну відкритість сторін, репутаційну складову;

2.2. Кадрова відповідність – рівень кваліфікації та компетенції персоналу;

2.3. Ефективність використання людського капіталу, соціальна активність та дотримання трудового законодавства;

2.4. Лояльність учасників збутової мережі на ринку молочної продукції;

2.5. Мікроклімат в компанії;

2.6. Відносини з діловими партнерами;

2.7. Управління ризиками.

3. Показники зовнішнього впливу:

3.1. Розмір ринку;

3.2. Ступінь конкуренції на ринку;

3.3. Вплив локального ринку на продукцію;

3.4. Ступінь оновлення технологій;

3.5. Ринок збуту;

3.6. Доступ до фінансових ресурсів;

3.7. Невизначеність і ризик.

Методика відбору партнера для об'єднання виявить сильні і слабкі сторони, а отже, вимоги до партнера по альянсу або до компанії – є цілями інтеграції. Для наявних корпоративних структур молокопереробної галузі Хмельницької області є раціональним вступ в альянс з партнером, який допоможе їм нівелювати свої слабкі сторони та зробити їх сильними. У зв'язку з цим запропонована методика вибору партнера має допомогти корпоративній структурі молокопереробної галузі виявити свій профіль компетенцій та визначитися у власному стратегічному альянсі. Аналогічний аналіз має бути проведений в компанії-партнері. Накладення профілів цих компаній розкриє їх інтеграційний “портрет”. За варіанту коли компанія-партнер не підходить за критеріями запропонованого профілю компанії-ініціатору, слід заново почати процес пошуку комплементарного партнера. Тому що, саме комплементарний партнер є тією бізнес-структурою, який має профіль ресурсів і відповідних компетенцій, котрі взаємодоповнюють стратегію компанії ініціатора. Тобто, компанія – потенційний партнер має бути такою структурою, наявні ресурси та компетенції якої при вступі в стратегічний альянс дав змогу обом корпоративним структурам в найкоротші терміни створити ефективну модель пропозиції молочної продукції для споживачів локального ринку Хмельницької області.

Саме тому ми провели опитування серед управлінського персоналу, щоб підтвердити, спростувати або поглибити знання про сприйняття на рівні управлінського персоналу значення і можливості вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу. Для цього 65 суб'єктам господарювання: молокопереробним корпораціям, сільськогосподарським підприємствам, торговельним організаціям були розіслали по електронній пошті листи з описом мети дослідження і опитувальником (табл. 4.6). Опитування проводилося в умовах анонімності для більш чесних відповідей. У підсумку ми отримали 58 відповідей, котрі дають загальне уявлення про поставлену проблему. Питання в опитувальнику носили відкритий характер, що дозволило виділити такі відповіді.

На основі розробленого переліку критеріїв прийняття рішення про вибір партнера для розвитку стратегічного альянсу запропоновано матрицю вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу (табл. 3.).

Таблиця 3.**Матриця вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу**

Критерії / Види альянсів	Комплементар- ний альянс	Інтеграційний альянс	Псевдо концентраційний альянс	Об'єднання економічних інтересів партнерів
Ступінь інноваційності				
Технологічна відповідність				
Фінансове становище				
Сировинна “незалежність”				
Маркетингова ефективність				
Ефективність збуту				
Податкова дисципліна				
Система управління				
Кадрова відповідність				
Ефективність використання людського капіталу				
Лояльність учасників збутової мережі на ринку				
Мікроклімат в компанії				
Відносини з діловими партнерами				
Управління ризиками				
Розмір ринку				
Ступінь конкуренції на ринку				
Вплив локального ринку на продукцію				
Ступінь оновлення технологій				
Ринок збуту				
Доступ до фінансових ресурсів				
Невизначеність і ризик				
Загальна кількість балів				

Результати опитування представлені в табл. 7.

Дана матриця може широко використовуватися для моніторингу та оцінки потенційного партнера, а також для вибору конкретної форми співпраці в інтеграційному об'єднанні. У даній матриці чотири варіанти вибору, але за необхідності можна оцінювати більшу кількість варіантів. У деяких випадках альтернатива може бути як комбінація декількох варіантів. Кожен варіант має свій вплив на інтереси сторін і відноситься до різних рівнів прийнятності. Кожну клітинку в матриці вибору стратегічних альянсів підприємств необхідно оцінити за такою шкалою:

- 5 – висока привабливість;**
- 4 – привабливість вище середнього рівня;**
- 3 – середня привабливість;**
- 2 – низька привабливість;**
- 1 – дуже низька привабливість.**

Потім в кінці кожного стовпця матриці вказуємо загальну кількість балів, яку набрав кожен з варіантів.

Межі відхилень (МВ) між отриманими варіантами пропонуються наступні:

- МВ 0 – 4 – висока привабливість;**
- МВ 5 – 9 – привабливість вище середнього рівня;**
- МВ 10 – 14 – середня привабливість;**
- МВ 15 – 19 – низька привабливість;**
- МВ 20 – 24 – дуже низька привабливість.**

Використовуючи інформацію розділу 3, пп. 3.2. дисертаційної роботи про функціонування молокопереробних підприємств Хмельницької області відобразимо за допомогою матриці вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу ТОВ “Віньковецький сирзавод” з сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ “Козацька долина 2006” с. Вихрівка Дунаєвецького району; ПОП “Росія” с. Великий Олександрів Віньковецького району; КСП “Балинське” с. Балин Дунаєвецького району за різними варіантами (табл. 4).

Таблиця 4.

**Матриця вибору потенційного партнера для
комплементарного стратегічного альянсу**

Критерії / Підприємства	ТОВ “Віньковецький сирзавод”	ПОП “Росія”	КСП “Балинське”	ТОВ “Козацька долина 2006”
Ступінь інноваційності	3	2	2	3
Технологічна відповідність	4	2	3	4
Фінансове становище	4	2	3	4
Сировинна “незалежність”	2	3	3	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3
Ефективність збуту	3	3	3	4
Податкова дисципліна	4	3	3	3
Система управління	4	3	4	4
Кадрова відповідність	4	2	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	2	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	3	4	4
Мікроклімат в компанії	4	3	3	3
Відносини з діловими партнерами	4	4	4	4
Управління ризиками	4	2	3	3
Розмір ринку	4	3	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	4	4	4
Ступінь оновлення технологій	4	2	3	4
Ринок збуту	4	3	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	3	2	2	2
Невизначеність і ризик	3	3	3	3
Загальна кількість балів	79	58	67	75

Як свідчать дані табл. 7 найбільш потенційно привабливим партнером є ТОВ “Віньковецький сирзавод” (79 балів) для створення комплементарного

стратегічного альянсу є ТОВ “Козацька долина 2006” (75 балів), де отримано високу привабливість (МВ = 4) та КСП “Балинське” (67 балів) – одержано середню привабливість (МВ =13). Візуалізація формування комплементарного стратегічного альянсу відображено на рис. 3.

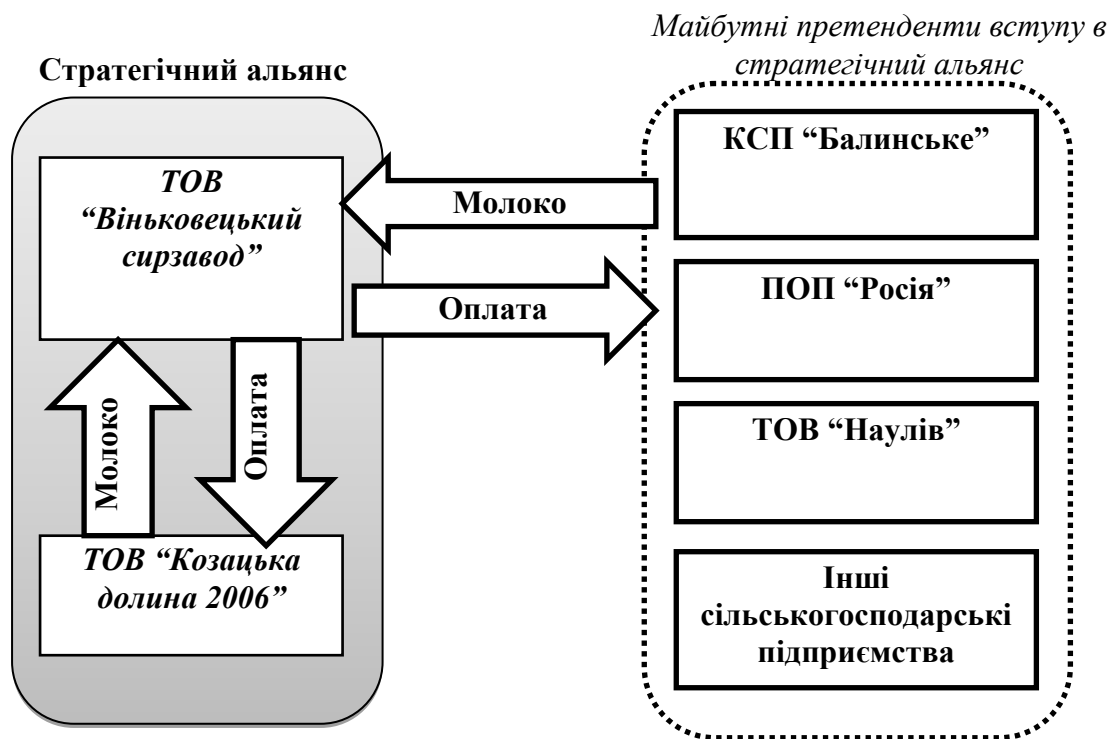


Рис. 2. Формування комплементарного стратегічного альянсу ТОВ “Віньковецький сирзавод” з сільськогосподарськими підприємствами

Аналогічно проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера для псевдо концентраційного стратегічного альянсу де ініціатором виступає ПрАТ “Деражнянський молочний завод”, котрий оцінює можливості альянсу з ТОВ “Віньковецький сирзавод”, ПП “Джівальдіс” (табл.5).

Таблиця 5.

Матриця вибору потенційного партнера для
псевдо концентраційного стратегічного альянсу

Критерії / Підприємства	ПрАТ “Деражнянський молочний завод”	ТОВ “Віньковецький сирзавод”	ПП “Джівальдіс”	ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”
Ступінь інноваційності	5	4	4	5
Технологічна відповідність	5	4	4	5
Фінансове становище	4	4	3	4
Сировинна “незалежність”	4	3	3	4
Маркетингова ефективність	3	3	3	4
Ефективність збуту	4	4	3	4
Податкова дисципліна	4	3		4
Система управління	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4
Ефективність використання людського капіталу	4	4	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	4	4	5
Мікроклімат в компанії	4	3	3	5
Відносини з діловими партнерами	5	4	4	5
Управління ризиками	4	5	4	5
Розмір ринку	4	4	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	5	4	5
Ступінь оновлення технологій	4	3	3	5
Ринок збуту	4	4	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	3	3	4
Невизначеність і ризик	4	4	4	4
Загальна кількість балів	88	80	73	93

На підставі показників табл. 8 та шкали межі відхилень визначено, що для ПрАТ “Деражнянський молочний завод” (88 балів) найбільш потенційно привабливим партнером є ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза” (93 бали), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 5) та ТОВ “Віньковецький сирзавод” (80 балів) – привабливість вище середнього рівня

(МВ = 8). Проте для цього слід провести переговори з створення стратегічного альянсу та переконати майбутніх партнерів у доцільності створення інтеграційного об'єднання. Візуалізація формування стратегічного альянсу відображено на рис. 3.

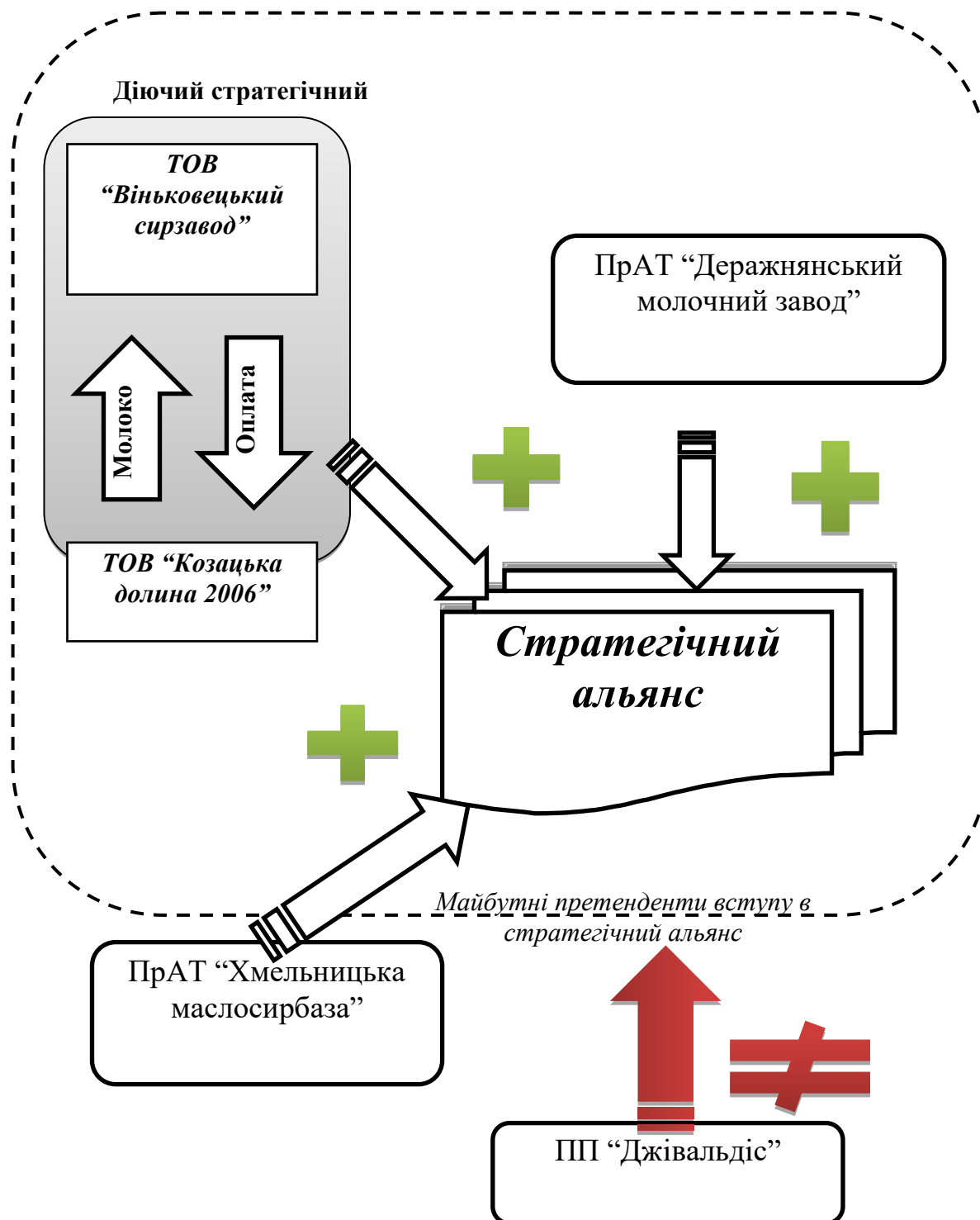


Рис. 3. Формування стратегічного альянсу між молокопереробними підприємствами Хмельницької області

Для створення інтеграційного стратегічного альянсу проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера, де ініціатором виступає ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”, котрий оцінює можливості альянсу з ПрАТ “Деражнянський молочний завод”, ДП “Старокостянтинівський молокозавод”, сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ “Козацька долина 2006”, ТОВ “Наулів”, ТОВ “Фармгейт лайвсток”, ТОВ “Подільський господар”, супермаркети: Сільпо, АТБ, Таврія В (табл. 6).

Таблиця 6.

Матриця вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу

Критерії / Підприємства	ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”	ПрАТ “Деражнянський молочний завод”	ДП “Старокостянтинівський молокозавод”	ТОВ “Козацька долина 2006”	ТОВ “Наулів”	ТОВ “Фармгейт лайвсток”	ТОВ “Подільський господар”	Сільпо	АТБ	Таврія В
Ступінь інноваційності	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4
Технологічна відповідність	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
Фінансове становище	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
Сировинна “незалежність” (логістика)	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4
Ефективність збуту	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4
Податкова дисципліна	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
Система управління	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
Мікроклімат в компанії	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4
Відносини з діловими партнерами	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Управління ризиками	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
Розмір ринку	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3

Вплив локального ринку на продукцію	5	4	4	4	4	4		5	5	4
Ступінь оновлення технологій	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3
Ринок збуту	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
Невизначеність і ризик	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
Загальна кількість балів	93	88	85	81	84	83	87	82	92	80

Проведена оцінка вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу свідчить про те, що ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”, котра є ініціатором, набрала 93 бали за критеріями розробленої матриці. Для організації альянсу з своїми прямими конкурентами на ринку молочної продукції Хмельницької області можна запропонувати інтеграцію з ПрАТ “Деражнянський молочний завод” (88 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 5) та ДП “Старокостянтинівський молокозавод” (85 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 8). Одночасно, ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза” може залучити до альянсу сільськогосподарські підприємства – постачальники молока ТОВ “Козацька долина 2006”, ТОВ “Наулів”, ТОВ “Фармгейт лайвсток”, ТОВ “Подільський господар”, котрі, відповідно отримали 81; 84; 83 та 87 балів або відповідно, МВ становить 12; 9; 10 та 6, що свідчить про те, що перелічені виробники молока є привабливими партнерами для альянсу. Серед супермаркетів найбільший бал із запропонованих отримав АТБ – 92 або МВ = 1, тобто “висока привабливість”.

Отже, можна узагальнити вимоги, що висуваються до партнерів при створенні стратегічного альянсу:

- потенційний партнер повинен відповідати за своїми розмірами, напрямками розвитку та іншими критеріями згідно запропонованої матриці корпорації-ініціатора. В іншому випадку відбуватиметься занадто великий ризик для інтеграції;

- потенційний партнер має бути близький компанії за існуючими корпоративними цінностями та організаційній культурі, котра визначає стиль прийняття рішень і передбачуваності його подальших дій;

- потенційний партнер повинен володіти технологічно сумісними ресурсами, котрі є в нього в надлишку та одночасно які є дефіцитними для компанії-ініціатора;

- потенційний партнер повинен володіти високими компетенціями в тій сфері, в якій компанія ініціатор намагається створити конкурентні переваги.

Візуалізація формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької області відображено на рис. 4.

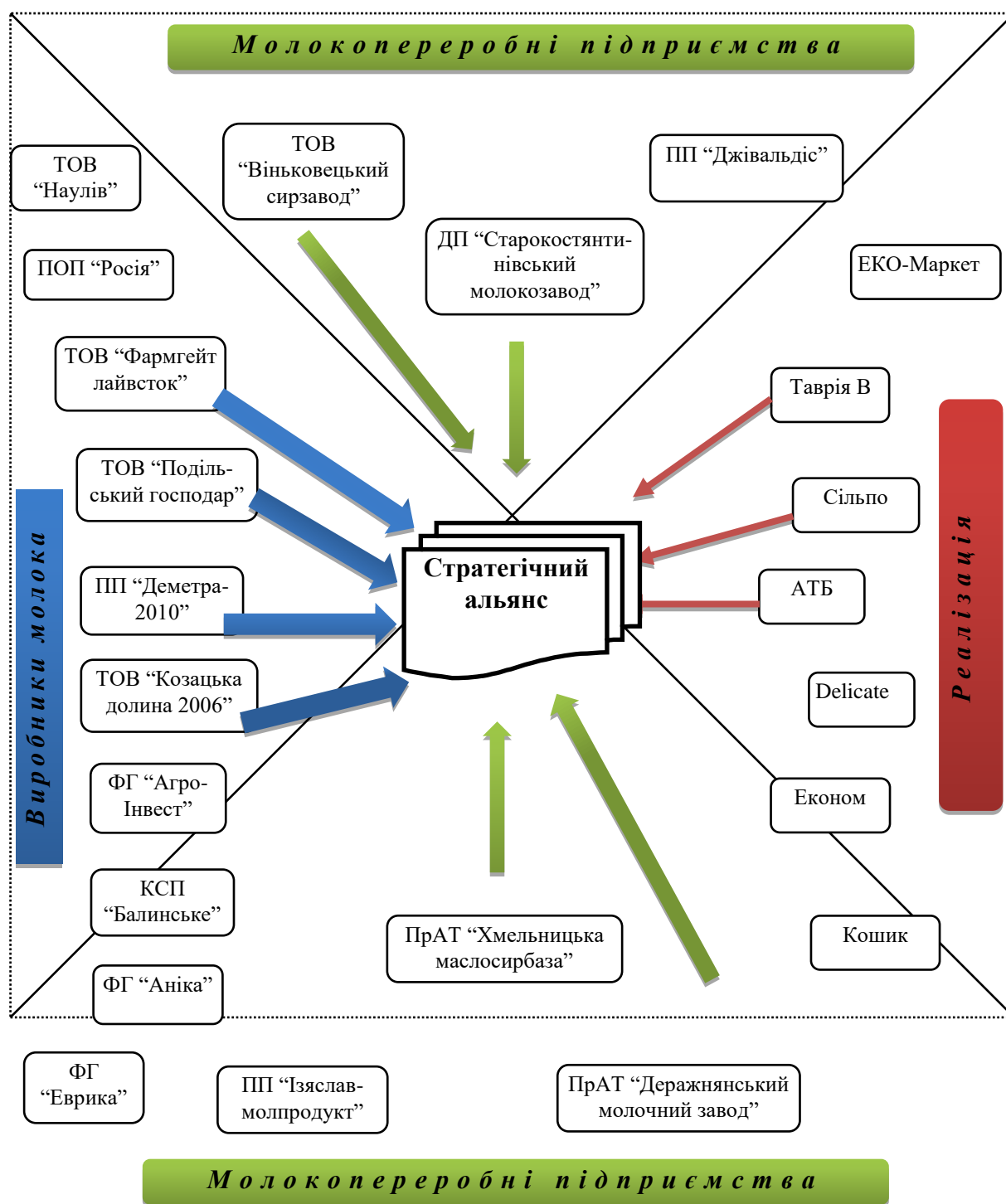


Рис. 4. Формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької області

Діяльність стратегічного альянсу визначається не юридичним статусом, а міцними партнерськими відносинами між компаніями, що утворили альянс, закріпленими класичними формами, сформульованими в договірному праві і законах, що регламентують діяльність підприємств. Для досягнення

поставленої мети корпоративні структури – учасники майбутнього стратегічного альянсу інтегруються на певний термін, оформляючи ділові відносини за допомогою укладення контракту. Оскільки контракт укладається згідно законодавства України, тому при його складанні мають бути дотримані усі юридичні норми (чинники зовнішнього інституційного середовища). Під час обговорення кожного пункту договору стратегічного альянсу має бути враховано думку всіх сторін-партнерів, тобто кожен учасник, який підписує контракт, здійснює на його зміст певний вплив, ступінь якого визначається статусним положенням учасника альянсу, а характер – мотивами, цінностями, побажаннями, традиціями тощо. В цьому випадку спостерігається вплив внутрішнього інституційного середовища.

Процес формування стратегічних альянсів складається з декількох послідовних етапів:

Етап 1. Розробка корпорацією – ініціатором створення альянсу – місії та стратегічної концепції формування об'єднання.

Етап 2. Формування переліку бізнес-структур – кандидатів в потенційні учасники стратегічного альянсу з оцінкою діяльності кожного потенційного учасника з позицій його корисності як партнера по альянсу і потім – вибір відповідних партнерів.

Етап 3. Організація партнерів для проведення переговорного процесу та укладення угоди про альянс.

Етап 4. Оцінка альянсу на доцільність і корисність для кожної конкретної корпоративної структури.

Етап 5. Прогнозування функціонування і розвитку діяльності альянсу з урахуванням його становища на ринку (аналіз сильних і слабких сторін, ідентифікація загроз для розвитку як окремих компаній так і інтеграції загалом, оцінка стану конкурентів і їх впливу на цільовий ринок).

Модель процесу формування стратегічного альянсу складається з таких послідовних кроків (рис. 5.).

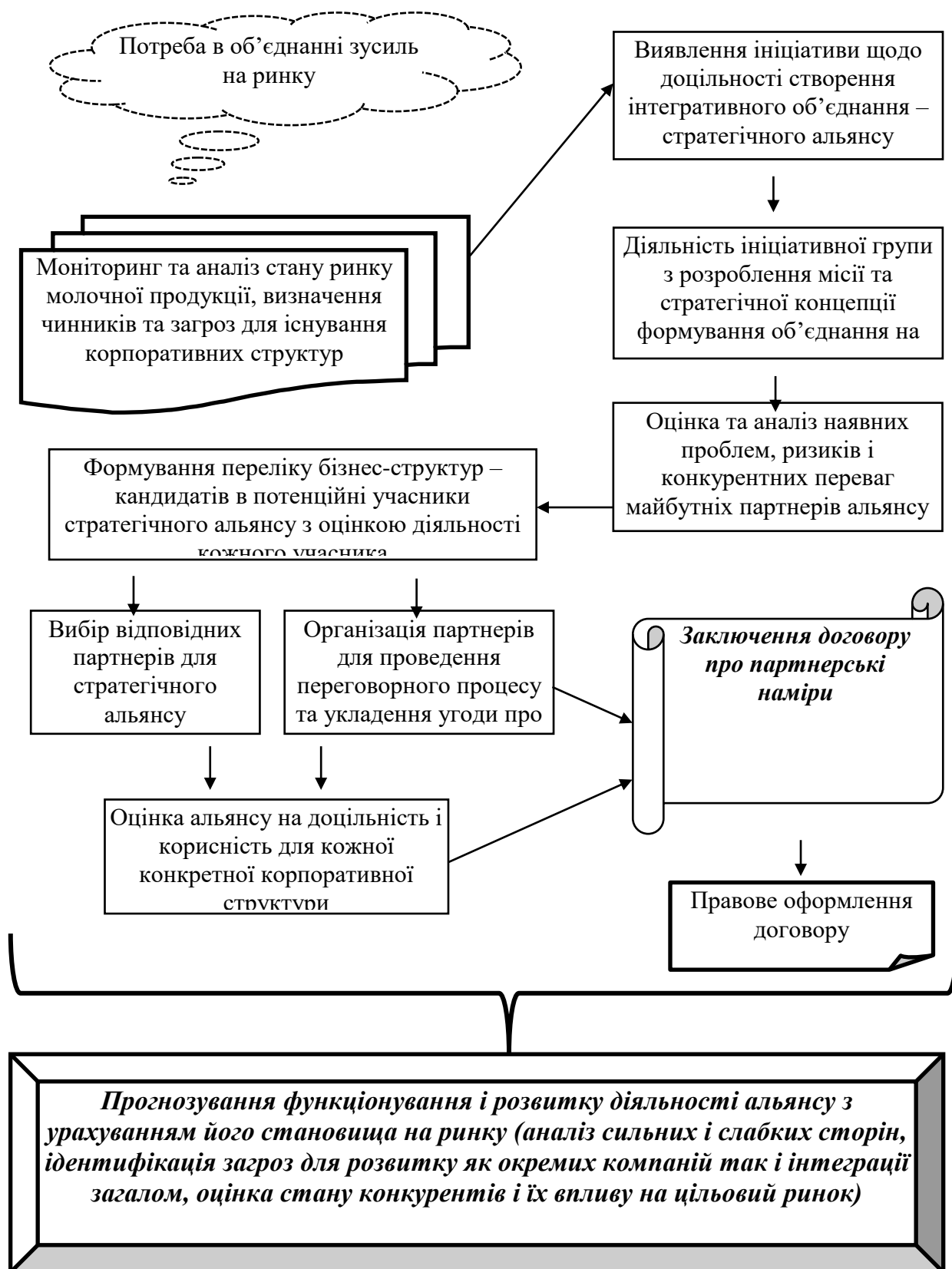


Рис. 5. Алгоритм процесу формування стратегічного альянсу

Отже, виходячи з вище розроблених методик, корпоративна структура, яка ініціює формування стратегічного альянсу, має можливість підбирати партнерів

для інтеграції і розробляти стратегії розвитку альянсів, спираючись на інформацію з раціонального відбору компаній, з якими така бізнес-структура вирішила сформувати альянс.

Для ефективного функціонування стратегічного альянсу необхідно розробити стратегію управління альянсом, яка дасть змогу впорядкувати структуру та механізм раціонального залучення усіх компонентів для оптимального розвитку партнерів-учасників альянсу: виробничого, технологічного, фінансового, маркетингового та збутового з перспективою створення нової торгової марки.

Таким чином, у результаті дослідження акцентовано, що стратегічним альянсам притаманні певні специфічні особливості:

1. Це угоди про співпрацю між фірмами, що є набагато прогресивнішими від звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття чи поглинання корпоративних структур. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу. Останній вид співпраці існує протягом обмеженого часу і використовується для конкретних проектів або цілей. Звичайні контрактні відносини, як правило, не передбачають розвитку відносин у подальшому;

2. Стратегічний альянс як тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угод. В стратегічний альянс можуть вступати не тільки постачальники і клієнти, але і конкуренти, які об'єднали свої зусилля в сфері молокопереробки і збуту продукції;

3. Встановлено, що в рамках стратегічних альянсів здійснюється спільна координація стратегічного планування та управління учасниками діяльності, що дозволяє їм узгодити довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника.

4. Стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності і котрі володіють взаємодоповнюючими технологіями та досвідом. При цьому компанії можуть бути учасниками декількох стратегічних альянсів.

5. Стратегічні альянси є оперативними і динамічними, вільні для партнерів, більш орієнтовані для розвитку в майбутньому, зменшують невизначеність у відносинах партнерів, посилюють стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі виробленої продукції.

6. Стратегічні альянси впливають на конкуренцію: об'єднані компанії спрямовують зусилля проти загальних конкурентів, ніж проти один одного.

7. Перспективи молокопереробних підприємств після вступу в стратегічний альянс молоковиробників:

- зменшується невизначеність попиту на проміжну продукцію і створюються стимули для зниження витрат на молочну сировину;
 - надійно забезпечується переробне виробництво сировиною;
 - підприємства, що виробляють молочну сировину позбавляються невизначеності на ринках збуту;
 - з'являється можливість випуску нових видів молочної продукції та розширюються ринки збуту;
 - посилюється конкурентоспроможність локального молочного промислового комплексу серед інших учасників ринку;
 - забезпечується зростання економічного потенціалу підприємств, що утворюють локальний молочний промисловий комплекс;
 - спостерігається ефект економії на масштабах виробництва та можливість спільного використання виробничих потужностей;
 - об'єднання зусиль, спрямованих на отримання необхідної кількості ресурсів і ефективне виробництво кінцевої молочної продукції;
 - сприяння забезпеченню продовольчої безпеки країни;
 - зменшення невизначеності, а також посилення стабільності розвитку, тому що в довгострокових відносинах з партнером, колишнім конкурентом на ринку молочної продукції відбувається об'єднання досвіду та ресурсів, можливість передачі технологій, знань і досвіду, проведення спільних досліджень і навчання персоналу;
 - ймовірність зниження ризиків в процесі фінансово-господарської діяльності;
 - отримання додаткового доступу на ринок, де вже працюють конкуренти і сформувався стабільний попит на продукцію певних торговельних марок.
- Таким чином, новітній соціально-економічний простір визначає трансформацію вимог до організації і ведення бізнесу в молокопереробній галузі, де традиційні методи і організаційно-структурні форми управління є не ефективними. Саме це спонукає сучасний бізнес вдаватися до певних трансформацій на шляху до побудови стратегій власного розвитку:
- значна кількість підприємств відмовляється від управління бізнесом на основі жорстких ієрархічних структур, здійснюючи перехід до більш адаптивних і гармонійних форм ведення бізнесу, чіткої взаємодії з контрагентами, стейкхолдерами та клієнтами;
 - підприємства розпочали більш активніше використовувати різні форми інтеграції діяльності на взаємовигідних умовах в рамках партнерських проєктів;
 - конкуруючі підприємства беруть участь в партнерських проєктах, при цьому використовують синергію одержуваних вигод для підвищення власної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

НАШІ АВТОРИ

Белова Ірина Михайлівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Бруханський Руслан Феоктистович – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Гуменюк Олена Олексіївна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Завитій Ольга Петрівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Карпенко Віталій Леонідович – к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу і товарознавства Хмельницького національного університету;

Пархомець Микола Кирилович – д.е.н, професор, Західноукраїнський національний університет;

Пуцентайло Петро Романович – д.е.н, професор, професор обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Спільник Ірина Володимирівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Уніят Людмила Миколаївна – д.е.н, доцент, Західноукраїнський національний університет;

Ярощук Олексій Вікторович – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ**РОЗВИТОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ,
АНАЛІЗУ І КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Монографія****Адреса редакції:**

*Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення
агропромислового бізнесу
Західноукраїнського національного університету,*

Майдан Перемоги, 3 (навчальний корпус № 2),
м. Тернопіль, 46020

Підписано до друку 25.05.2021.
Формат 60x 84/16. Гарнітура Times.

Умов.-друк. арк. 13,8.