До 50-річчя
Тернопільського національного
економічного університету

Випуск 3
2013 рік

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ

Збірник наукових праць
Тернопільського національного
економічного університету

Тернопіль
ТНЕУ
2013

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ

Випуск 3
2013 рік

Збірник наукових праць
Тернопільського національного
економічного університету

Затверджено рішенням Вченої ради ТНЕУ,
протокол № 4 від 26 червня 2013 р.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
КВ № 17870-6720Р від 20 квітня 2011 р.

Головний редактор

Н. П. Тарнавська, д. е. н., проф. (Україна)

Заступники
головного редактора

О. В. Длугопольский, д. е. н.,
проф. (Україна)

І. О. Іващук, д. е. н., проф. (Україна)

Редакційна колегія:

Н. Г. Акулова, *к. е. н., проф. (Росія)*
В. Я. Брич, *д. е. н., проф. (Україна)*
М. Пітер ван дер Гук, *доктор PhD*
(Нідерланди)
Р. Б. Гевко, *д. т. н., проф. (Україна)*
А. П. Гречан, *д. е. н., проф. (Україна)*
І. С. Гуцал, *д. е. н., проф. (Україна)*
Т. Л. Желюк, *д. е. н., проф. (Україна)*
Г. В. Козаченко, *д. е. н., проф. (Україна)*
О. О. Лапко, *д. е. н., проф. (Україна)*
В. Ф. Лукіних, *д. е. н., проф. (Росія)*
О. М. Ляшенко, *д. е. н., проф. (Україна)*
В. Є. Момот, *д. е. н., проф. (Україна)*
Ізток Остан, *д. соціол. н., проф.*
(Словенія)
А. М. Ряховська, *д. е. н., проф. (Росія)*
А. Сковронська, *д. габ., проф. (Польща)*
Л. І. Федулова, *д. е. н., проф. (Україна)*
Вольф-Д. Гартманн, *проф., Dr. Dr. h. c.*
(Німеччина)
Н. І. Чухрай, *д. е. н., проф. (Україна)*
З. М. Яремко, *к. е. н., доц. (Україна)*

У збірнику подано результати досліджень проблематики розроблення та впровадження управлінських інновацій у практику господарювання соціально-економічних систем на макро-, мезо- та мікрорівнях. Окреслено можливості використання інноваційного інструментарію для забезпечення економічного зростання вітчизняної економіки та окремих суб'єктів господарювання.

Електронний варіант збірника в Інтернеті:

http://tneuinnovation.com
http://www.library.tane.edu.ua
http://www.nbuv.gov.ua

ISSN 2304-2281

© ТНЕУ, 2013

ЗМІСТ

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ НА МАКРО- І МЕЗОРІВНЯХ

Ірина ЯНЕНКОВА
Регіональна інноваційна політика в Україні та країнах ЄС:
досвід і тенденції 9

Олександр ШКАПЯК
Формування раціональної моделі фінансового забезпечення
охорони здоров'я в Україні 18

Ірина МАРКІНА, Алла ГЛЄБОВА
Напрями державного регулювання інноваційної діяльності у туризмі 34

Ірина СОВЕРШЕННА
Патентно-ліцензійна політика університетів України
як фактор підвищення їх конкурентоспроможності 42

Ірина КАЛІНА
Аналіз та оцінка розвитку інноваційної активності в Україні 49

Галина КОВАЛЬОВА
Активізація інноваційного фактора підвищення ефективності
тваринництва України 56

ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Вікторія ЛЕВКУЛИЧ
Особливості впровадження системи управління витратами на якість
продукції на вітчизняних підприємствах з виробництва одягу 61

Ліана СКІБІЦЬКА
Інноваційні засоби діагностики неспроможності та ймовірності банкрутства підприємств в антикризовому менеджменті 73

Оксана КОШУЛЬКО, Владислав КОШУЛЬКО
Розроблення та впровадження управлінських інновацій для розвитку людського капіталу на підприємствах 83

Софія ЛЕОНОВА
Еластичність часу праці як інструмент логістичної оптимізації кадрових потоків промислового підприємства 95

Юлія ГАЙДАЙ
Інноваційні аспекти формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі 102

Володимир РОМЕНСЬКИЙ
Реформування системи корпоративних відносин в Україні: минуле, сьогодення, майбутнє 108

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Олег КОВТУН
Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств України в умовах глобалізації та рецесії національної економіки 118

Олена САВИЦЬКА, Тетяна БРИЧАК
Міжнародний досвід використання венчурного капіталу в контексті розвитку інноваційної діяльності підприємства 133

Тетяна ГОЛУБЄВА
Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності інновацій 140

Зорина ЮРИНЕЦЬ
Ідентифікація та діагностика перешкод створення інновацій 152

В'ячеслав ВАКАЛЮК, Юлія БАБИЧ
Передумови та напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємств України 159

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ

Руслан КОСТЮКЕВИЧ, Аліна КОСТЮКЕВИЧ
Методичні підходи до управління інноваційними проектами на концептуальній стадії життєвого циклу 163

Оксана МОРГУЛЕЦЬ, Оксана САВЧЕНКО
Проблеми і перспективи розвитку вендингу в Україні 172

Ніна ТРІШКІНА
Формування комплексу маркетингу у вищих навчальних закладах 177

Вікторія ХМУРОВА, Інна ЮРЧИК
Інноваційні системи клієнтоорієнтованості в сфері послуг 184

Ірина МЛИНКО
Забезпечення інноваційної спрямованості маркетингових рішень на підприємстві 194

Андрій БЛИЗНЮК
Інноваційна модель формування системи маркетингового менеджменту туристичних підприємств України 201

НАШІ АВТОРИ 210

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЛИСТ 216

CONTENTS

INNOVATIONS IN MANAGEMENT AT THE MACRO AND MEZO LEVELS

Iryna YANENKOVA
Regional innovation policy in Ukraine and in the EU: experience and tendencies 9

Oleksandr SHKAPIAK
Criteria and parametric variables of rational model of finnational support of Ukrainian public health services 18

Iryna MARKINA, Alla HLIEBOVA
Government regulation directions of innovation activity in tourism 34

Iryna SOVERSHENNA
Patent and licensing policy of Ukrainian universities as a factor of their competitivness increasing 42

Iryna KALINA
Analysis and evaluation of innovation activity in Ukraine 49

Halyna KOVALOVA
Activation of innnovation factor in icreasing the efficiency of Ukrainian livestock industry 56

INTRODUCTION OF INNOVATIONS IN MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Viktoriia LEVKULYCH
Features of system implementation of cost management of product quality in the domestic wearing apparel companies 61

Liana SKIBITSKA
Innovation tools of diagnisis of insolvency and probability
of enterprises' bankrupsy in crisis management 73

Oksana KOSHULKO, Vladyslav KOSHULKO
Development and implementation of managerial innovations
for human capital development in enterprises 83

Sofiia LEONOVA
Elasticity of labor time as a tool of personnel flows logistic optimization
in industrial enterprises 95

Yuliia HAIDAI
Innovation aspects of life cycle of trading enterprises'
organizational culture 102

Volodymyr ROMENSKYI
Reforming of corporative relations in Ukraine: past, present and future 108

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF INNOVATIVE MANAGEMENT

Oleh KOVTUN
Innovation strategies in the privision of Ukrainian enterprises' competitivness
in the conditions of globalization and national economy recession 118

Olena SAVYTSKA, Tetiana BRYCHAK
International experience venture capital in the context
of innovation activity 133

Tetiana HOLUBIEVA
Theoretical and methodological aspects of evaluating
the innovation effectiveness 140

Zoryna YURYNETS
Identification and diagnosis of creating innovation' obstacles 152

Viacheslav VAKALIUK, Yuliia BABYCH
Directions of improvement of Ukrainian companies' innovation management system 159

INNOVATIVE BASES OF MARKETING

Ruslan KOSTIUKEVYCH, Alina KOSTIUKEVYCH
Methodical approach to managing innovation projects at the conceptual stage of life cycle 163

Oksana MORHULETS, Maryna SAVCHENKO
Problems and prospects of vending development in Ukraine 172

Nina TRISHKINA
Marketing of complex in higher educational institutions 177

Viktoriia KHMUROVA, Inna YURCHYK
Innovation systens of customer centricity in services 184

Iryna MLYNKO
Support of innovation orientation 194

Andrii BLYZNIUK
Innovation model of Ukrainian tourism enterprises' marketing management formation 201

OUR AUTHORS 210

INFORMATIVE LETTER 216

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ НА МАКРО- І МЕЗОРІВНЯХ

УДК 330.341.1

Ірина ЯНЕНКОВА

РЕГІОНАЛЬНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС: ДОСВІД І ТЕНДЕНЦІЇ

Подано результати аналізу інноваційної політики в Україні та висвітлено сучасні світові тенденції регіональної інноваційної політики. Розглянуто підходи до побудови регіональних інноваційних систем та регіональної інноваційної політики, а також роль інститутів та механізмів координації в регіональних процесах формування та реалізації інноваційної політики. Виявлено ключові проблеми та розроблено пропозиції з підвищення ефективності регіональної інноваційної політики.

Ключові слова: *регіональна інноваційна політика, інноваційна система, механізм координації, організаційна структура, інститут, кластер, організаційна платформа.*

This article analyzes the dynamics of innovation policy in Ukraine. The modern world trends and experience of regional innovation policies are considered. Special attention is given to approaches to regional innovation systems and regional innovation policy and the role of institutions and mechanisms for the coordination of regional processes of innovation policy formulation and implementation. Identified key issues and proposals to improve the efficiency of regional innovation policies.

Key words: *regional innovation policy, innovation systems, coordination mechanisms, organizational structures, institutions, clusters, organizational platform.*

Виникнення та бурхливе зростання популярності концепції регіональних інноваційних систем (РІС) у 90-х рр. XX століття значною мірою були наслідком різкого загострення конкурентної боротьби на світових ринках (глобалізації економіки), що дозволило виявити численні вади традиційних регіональних моделей економічного розвитку і в той же час сприяло появі успішних технологічних кластерів на регіональному рівні. Саме в регіональному розрізі інноваційного механізму господарювання можуть визрівати гнучкі інституціональні форми підтримки інноваційної активності, заснованої на принципах ринкових відносин. Зважаючи на це, актуалізується проблема побудови регіональної інноваційної політики як сукупності встановлених цілей і пріоритетів розвитку науково-інноваційної діяльності в регіоні, шляхів і засобів їх досягнення на основі взаємодії регіональних і державних органів влади. Беручи до уваги новий етап технологічних змін,

© Ірина Яненкова, 2013.

які відбуваються у світі, регіональні структури управління мають вирішити подвійне завдання: врятувати від руйнування передові виробництва і створити умови для їх зростання, забезпечити вихід капіталу і робочої сили з застарілих безперспективних виробництв, санацію і перетворення цього потенціалу на основі нових науково-технічних розробок. Стратегічним пріоритетом для регіональної інноваційної політики має стати розвиток людських ресурсів за такими напрямами: модернізація системи підготовки кадрів на всіх рівнях, сприяння процесу інтеграції освітніх центрів з громадськими організаціями та інститутами в регіоні на основі принципів потрійної спіралі, формування регіональної системи безперервного навчання, дистанційна освіта, створення сучасної матеріально-інституційної основи для розвитку інформаційних і комунікаційних технологій.

Регіональна інноваційна політика (РІП) призначена для забезпечення регіону актуальними науково-технічними знаннями і трансферу наукових розробок регіональним структурам. Для стійкості функціонування такої політики необхідно визначити відповідні умови і компетенції, сформувати регіональну інфраструктуру і, звичайно, регіональну інноваційну систему (РІС). Регіональна інноваційна система забезпечує сприятливі умови і стимули для інновацій в регіоні, створення інститутів і самоорганізації. Досвід створення і розвитку регіональних інноваційних систем в розвинених країнах і в країнах, що розвиваються, показує, що інноваційна модель розвитку економіки характеризується комплексним забезпеченням інноваційної діяльності – інституційним, ресурсним та інформаційним. Цей комплекс створюється завдяки активній державній підтримці розвитку інноваційної інфраструктури.

На цей час існує значна кількість публікацій з питань регіональної інноваційної політики та регіональної інноваційної системи. Нижче ми розглянемо деякі з найбільш вагомих, на наш погляд, підходів.

Так, Бьорн Ашейм [1] фокусує увагу на організаційних аспектах регіональної інноваційної політики та регіональної інноваційної системи. На прикладі країн Скандинавії проведено глибокий аналіз досвіду формування та реалізації РІС та РІП із врахуванням глобальних світових тенденцій та досвіду.

Описовий аналіз деяких регіональних інноваційних систем здійснили П. Айдалот [2], Е. Каро, Т. Кальвет [3], М. Парріллі [4]. Їхній підхід дозволяє сформулювати рекомендації щодо реалізації інноваційної політики в регіоні. Представлений інструментарій надає можливості для міжрегіонального зіставлення рівня розвитку РІС і оцінювання впливу РІС на регіональний економічний розвиток .

Підхід, запропонований Дж. Фагербергом, Д. Мовері та Б. Верспагеном [5], в основу якого покладено побудову комплексного інноваційного індексу, дає можливість комплексно оцінити рівень розвитку РІС та перевірити гіпотези і висновки теоретичних моделей.

Аналіз та інноваційні обстеження фірм, використання описових статистик, вимірювання функції виробництва знань пропонують М. Солесвік і М. Гульбрандсен [6]. Особливості підходу – поглиблений аналіз факторів, що впливають на інноваційну діяльність компаній, а також можливість міжрегіональних порівнянь.

Головною метою цієї статті є виявлення ключових проблем та розроблення пропозицій з підвищення ефективності регіональної інноваційної політики в Україні на основі

використання досвіду країн ЄС. Для її досягнення використано ряд методів: зіставлення, порівняння, структурно-динамічний аналіз, факторний аналіз, моделювання організаційних структур та інших.

Розглянемо основні світові тенденції, що набули актуальності з 2010 року, та досвід регіональної інноваційної політики.

1. Пошук нових джерел зростання та конкурентоспроможності. Франція, Італія, Японія і США мобілізують науково-технологічні інновації, щоб відновити економічне зростання, яке сповільнилося у зв'язку з фінансовою та економічною кризою. Французькі інвестиції в Програму Майбутнього (Програма Des investissements d'Avenir, PIA) спрямовані на відновлення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок інвестицій в інноваційні та промислові проекти та фінансову підтримку інституційної реформи французької національної інноваційної системи. Німеччина спрямувала інвестиції в нові сфери зростання, такі як «зелені інновації». Країни, які є послідовниками інновацій, як і раніше, зосереджені, в основному, на поліпшенні якості бізнес-середовища і просуванні вгору по ланцюжку створення вартості для отримання конкурентних переваг. Прикладом може слугувати нова Національна інноваційна стратегія конкурентоспроможності Чилі.

2. Нова промислова політика та адресність стратегічних технологій / секторів. Окрім підтримки таких технологій як нанотехнології, біотехнології та інформаційні й комунікаційні технології (ІКТ), у багатьох країнах ОЕСР акцентують увагу на підтримці інновацій у стратегічні технології або сектори, в тому числі традиційні (наприклад, сільське господарство) і послуги. Ряд інноваційних стратегій включають промислову політику для розширення інноваційної політики. Серед інших, нова голландська промислова політика, промислова стратегія Туреччини, 12-й п'ятирічний план розвитку науки і технологій Китаю визначають стратегічні сектори, які можуть зміцнити національну і промислову конкурентоспроможність.

3. Орієнтація на глобальні виклики. На додаток до зростання «нової промислової політики», багато країн ОЕСР використовували так звані глобальні виклики (наприклад, зміна клімату, енергетична безпека тощо) як засіб орієнтації державних інвестицій у науково-технологічні інновації. Данія та Німеччина «озеленяють» свої національні дослідження та інноваційні стратегії, більшість країн продовжують приділяти екологічним проблемам, зміні клімату та енергетиці перші місця у порядку денному. Здоров'я і демографічні зміни також залишаються важливими викликами, зокрема, для Італії та Німеччини.

4. Стабільність витрат на науково-дослідні і дослідницько-конструкторські роботи (НДДКР). Незважаючи на уповільнення темпів економічного зростання і політики жорсткої економії, дані про асигнування з державного бюджету на НДДКР показують, що ці витрати залишаються стабільними приблизно в половині країн ОЕСР. У відсотках від ВВП, загальний бюджет НДДКР в зоні ОЕСР зріс з 0,78 % у 2005 році до 0,82 % в 2009 році.

5. Акцент на інноваційні політики, орієнтовані на попит. Інноваційні політики, орієнтовані на пропозицію, як і громадські інвестиції, необхідні для збереження довгострокової інноваційної потужності, однак вони не є достатніми. Деякі країни розширили свої інноваційні стратегії, включаючи інноваційні політики, орієнтовані на попит і дифузію

інновацій. Наприклад, у Фінляндії «Керівництво з Дослідницької та Інноваційної політики фінської дослідницької ради» містить положення стосовно підходів щодо орієнтації на попит. Проте вирівнювання попиту і пропозиції в інноваційній політиці залишається проблемою, так само як і оцінювання таких заходів.

6. Розвиток соціальної згуртованості. У деяких країнах ОЕСР упродовж останнього десятиліття зросли нерівність доходів і рівні розривів. Національні інноваційні стратегії використовуються для підвищення соціальної згуртованості при одночасному стимулюванні економічного зростання. «Стратегія Національної єдності Польщі», «Стратегія Ірландії з науки, технологій та інновацій», «Національна рамкова Стратегія Португалії» включають політику, спрямовану на створення, підтримку і відновлення соціальної згуртованості.

7. Активізація громадської підтримки фундаментальних досліджень. Наукова база завжди була наріжним каменем національної конкурентоспроможності і важливим джерелом знань для боротьби з глобальними викликами. Наукові лідери, такі як Франція, Швейцарія та Сполучене Королівство зберегли свою провідну роль у фундаментальних дослідженнях. Країни, які втратили свої позиції або країни з перехідною економікою, такі як Чеська Республіка та Польща продовжують поглиблювати реформу своїх дослідницьких систем шляхом надання більшої автономії університетам у розподілі своїх коштів. У Нідерландах, Сполученому Королівстві та Сполучених Штатах є сильний акцент на поліпшенні результативності у виконанні суспільних досліджень через оцінювання та удосконалення набору пріоритетів. Існує також сильний поштовх для прискорення трансферу, експлуатації та комерціалізації результатів суспільних досліджень, наприклад, шляхом поліпшення управління правами інтелектуальної власності в університетах і державних дослідницьких інститутах і розширення доступу до бази даних досліджень, фінансованих державою.

8. Орієнтація на розвиток людських ресурсів. Удосконалення навичок та освіти у сфері технологій, інженерії та математики відіграють більшу роль в інноваціях, ніж поліпшення в інших матеріальних або нематеріальних активах. Політика, спрямована на поліпшення людських ресурсів у галузі науки і техніки з метою сприяння міжнародній мобільності, зменшення гендерної нерівності та залучення іноземних фахівців, залишається пріоритетною в національних інноваційних стратегіях країн ОЕСР.

9. Удосконалення механізмів підтримки бізнесу. Підтримка інноваційного бізнесу спрямована на поліпшення рамкових умов, оптимізацію програм інноваційного бізнесу, а також на розширення непрямих інструментів фінансування, таких як податкові кредити на НДДКР. У той же час, враховуючи важливу роль підприємницького сектору у вирішенні таких проблем, як енергетика та навколишнє середовище, значна частина підтримки інноваційного бізнесу в даний час спрямована на державно-приватне партнерство і у напрямі поліпшення зв'язків державних та приватних дослідників за допомогою таких інструментів, як інноваційні ваучери і кластерні політики. Поліпшення умов для підприємництва та постачання венчурного капіталу, особливо для малих і середніх підприємств, як і раніше є важливим напрямом підтримки бізнесу в інноваційній політиці.

Нарешті, оцінка не тільки суспільних досліджень, але і схем підтримки бізнесу стає все більш важливою у світлі бюджетної консолідації і необхідності адаптувати політику до динамічного характеру інновацій.

Слід зазначити, що з проаналізованих вище тенденцій, на жаль, лише дві характерні для України – це громадська підтримка фундаментальних досліджень (яка певною мірою проявляється у активному сприянні розробленню регіональних стратегій та програм розвитку) та підтримка бізнесу через державно-приватне партнерство. Ймовірні причини такого становища розглянуті нами нижче.

За всі роки незалежності в Україні постійно відбувалася реорганізація органів влади з науково-технічної політики. У 2005–2012 роках було зроблено кілька спроб щодо оптимального перерозподілу обов'язків між органами державної влади в інноваційній сфері, однак вони не були системними. Так, відповідно до Указу Президента України від 19.07. 2005 р. на Мінпромполітики було покладено функції спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з реалізації державної інноваційної політики в галузі. Наступного року ці функції було скасовано «Положенням про Міністерство промислової політики», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України (КМУ) від 02.11.2006 р. № 1538. Крім того, відповідно до Указу Президента України від 30.12.2005 р. Державне агентство України з інвестицій та інновацій визначено як спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності. Такий підхід не давав чіткого уявлення про розподілення обов'язків між цим агентством, Міністерством освіти і науки України та Міністерством економіки України. Окремі завдання і функції Агентства, в тому числі участь у формуванні та реалізації інноваційної політики, визначення пріоритетів для інновацій дублюють завдання і функції, передбачені «Положенням про Міністерство освіти і науки України» (МОНУ). Крім того, відповідно до Положення про МОНУ, затвердженого постановою КМУ від 19.12.2006 р. №1757, воно визначене «головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері інновацій».

У «Положенні про Міністерство економіки», затвердженому постановою КМУ від 26.05.2007 р. №777, зазначено, що це міністерство «бере участь у розробці стратегії і механізму реалізації науково-технічної та інноваційної політики, підготовці пропозицій щодо масштабів та цільового використання бюджетного фінансування науково-технічної діяльності, аналізує науково-технічний потенціал та ефективність його використання». Але з даного Положення не ясно, який саме орган влади є центральним і відповідає за розробку стратегії і механізмів її реалізації в кінцевому рахунку, тому що Міністерство економіки України лише бере участь у підготовці цих документів. Немає належної координації відносин, особливо між МОНУ та Міністерством економіки, для формування і реалізації державної науково-технічної програми, наукових частин державних цільових програм.

Найбільш ефективною, на наш погляд, була діяльність Міністерства науки і технологій України у 1996–1999 роках. У ці роки було розроблено основні концептуальні та правові засади державної науково-технічної та інноваційної політики, зокрема: «Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку» (1999), закони України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (1998), «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності

технологічних парків» (1999). Також було започатковано розроблення законопроекту «Про інноваційну діяльність».

Отже, невирішеним залишається завдання чіткого визначення функцій, обов'язків і повноважень органів державної влади в механізмі державного управління, системної взаємодії та координації діяльності його окремих органів, а також обов'язкових для всіх органів влади науково-технологічних та інноваційних пріоритетів у їхній діяльності. Це безпосередньо впливає на якість організаційно-управлінських ресурсів і, як наслідок, спричиняє небажані тенденції в інноваційній діяльності суб'єктів господарювання України.

Сьогодні в Україні, як і в радянський період, політика продовжує домінувати над економікою. Система інститутів не набула сучасних форм. На всіх рівнях ієрархії політичні рішення, які встановлюються законом, рідко використовуються для управління економікою, а головним мотивом поведінки всіх економічних агентів і державних установ є не конкуренція, а механічний перерозподіл багатства, доходів і майна. Така система призводить до базування інноваційних процесів виключно на громадських програмах фінансування або на цільовій фінансовій підтримці, а бізнес фактично виключений з інноваційних проектів.

Основні елементи РІС в Україні – науково-технічний сектор, інноваційна інфраструктура, підприємства, інтелектуальні та матеріальні ресурси працюють у відриві один від одного, без узгодженості в системі, тому що обсяг знань, потенціалу наукових та науково-дослідних інститутів не затребувані національною економікою, вони є для неї лише потенційним багатством. У цій ситуації завдання держави полягає не у заохоченні окремих інновацій, а у формуванні організаційних, економічних і правових умов для створення належних основ регіональних інноваційних систем.

Проведені дослідження дозволили виявити групи проблем, що стосуються організації взаємодії елементів регіональної інноваційної системи (табл. 1).

Таблиця 1

Групи проблем, що стосуються взаємодії елементів РІС

Групи проблем	Сутність
1	2
1. Проблеми організаційного характеру	Немає єдиного центру, який займається розробленням інноваційної стратегії, аналізом інноваційних пропозицій, формуванням програми і бюджету. Велика частка прийнятих інноваційних рішень не відповідають пріоритетам, значна частина інвестиційного бюджету витрачається без економічного обґрунтування, значущими виявляються не вартісні принципи витрат коштів, а особистісні амбіції і позаробочі механізми впливу
	Традиційним механізмом ініціювання пропозиції, розгляду проектів та програм розвитку є механізм «знизу вгору». Існує бюрократія процесу подання заявок, немає графіка і правил розгляду пропозицій. Немає чіткої системи розподілу інвестиційних ресурсів, тобто визначених пріоритетів та критеріїв для прийняття пропозицій тощо

Продовження табл. 1

1	2
	Не визначені бюджетні одиниці інвестування, які поєднують взаємозалежні проекти. Інвестиційний бюджет формується за принципом «від досягнутого»
	Прибуток розглядається як перший і часто єдиний інструмент фінансування довгострокових інноваційних програм. Переваги інших джерел фінансування враховуються рідко
	Інвестиційні потреби та фінансові джерела збалансовані тільки на передінвестиційній стадії розробки проекту. Проект втрачає економічну ефективність або заморожується до наступного періоду або до отримання позапланових засобів
	Не завжди проводиться незалежна експертиза якості інноваційних проектів та їх добору в програму. Причини – висока вартість, відсутність довіри, збереження конфіденційності
2. Проблеми інноваційного менеджменту	Рідко постає завдання виявити ефективність і слабкі сторони стратегії, реалізованої на макрорівні. Нестача фахівців з інноваційного менеджменту
	Слабо вивчаються альтернативні ринки (у тому числі іноземні) при дуже помірній аналітиці ринку щодо поточної діяльності. Економія на фінансуванні аналітичних досліджень, відмова від залучення професіоналів
	Пошук інформації про довкілля здійснюється суб'єктивно за обраними блоками: ціни на сировину, ціни на продукцію тощо. Ця інформація утворює заданий набір сценаріїв і тому рідко фіксуються можливі втрати і вигоди, які діагностовано на стику інформаційних блоків. Національні та зарубіжні ринки аналізуються в різних форматах, на основі різних компонентів інформації
3. Проблеми, пов'язані з використанням аналітичних моделей	Використовуються однакові фінансові моделі аналізу для різних рівнів невизначеності середовища інноваційних пропозицій, для проектів стратегічної спрямованості та заміни обладнання
	Суб'єктивність у введенні макропараметрів проекту: інфляція, обмінний курс тощо. Ігноруються синергетичні ефекти, створені інноваційно-інвестиційними проектами
4. Проблеми автоматизації процесу аналітичної роботи	Рідко використовуються апробовані на практиці програмні пакети аналізу інноваційних пропозицій, які дозволяють реалізувати імітаційне моделювання та інші складні алгоритми аналізу
	Не збираються дані про роботу конкурентів, середні галузеві показники за інвестиційними та поточними витратами, дані про реалізовані інноваційні проекти та їх успішність

Продовження табл. 1

1	2
5. Проблеми поєднання питань управління персоналом і якості створюваного інтелектуального капіталу.	Відсутність мотивації щодо ініціації проектів. У деяких випадках існуючий план інвестиційно-інноваційних пропозицій є формальним. Винагорода менеджерів проектів і бізнес-підрозділів пов'язана з реалізацією плану інвестиційних витрат і отримання прибутку, без акценту на питаннях створення вартості. Немає системи довгострокової винагороди, пов'язаної з остаточними результатами проекту
	Відсутні механізми передачі досвіду проектної роботи з формування заявок і реалізації проектів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Отже, існує проблема удосконалення існуючих і застосування нових методів і форм організації інноваційного процесу на всіх рівнях управління економікою. Однією з таких форм організації може бути організаційна платформа, яка є цілісним проектом для реалізації конкретних моделей взаємодії [7, с. 283–285]. Практика економічного розвитку країн ЄС показала, що ефективне здійснення організаційних інновацій можливе на основі розроблених організаційних платформ для розгортання модулів регіональної інноваційної системи.

Результати даного емпіричного дослідження дали підстави зробити низку висновків. По-перше, організаційна структура управління інноваційним розвитком на регіональному та інших рівнях ієрархії економіки України як основний інструмент, що визначає склад, розмір, місце розташування і спеціалізацію інститутів, відповідальність структурних підрозділів суттєво не змінилася з 1992 року. По-друге, регіональні інститути розвитку не забезпечують ефективної інноваційної політики через їх недосконалі структури і нормативні документи, що не відповідають вимогам часу. По-третє, державний сектор страждає від змін у ході багатосторонніх формальних організаційних інновацій. Одним з дієвих рішень окреслених проблем є розроблення організаційної платформи, яка спрямована на реалізацію інноваційних пріоритетів, враховує соціально-культурне та політичне середовище регіону, передбачає співпрацю громадськості, бізнесу, влади і науки. Також пропонується система програмних заходів щодо реалізації державної інноваційної політики, спрямована на забезпечення інноваційного розвитку економіки. Вона включає в себе:

– підтримку фундаментальної науки через запровадження ефективного механізму фінансування та оновлення;

– формування цілісного промислово-науково-технологічного комплексу для задоволення внутрішніх потреб країни та експорту наукомісткої продукції;

– активацію інноваційних процесів шляхом зміцнення ролі держави у фінансуванні перспективних високоризикових проектів;

– організацію ефективної взаємодії елементів регіональної інноваційної системи шляхом реорганізації системи управління за мережевим принципом. Приймаючи до уваги

передовий досвід країн ЄС, необхідно створити набір управлінських та організаційних моделей, які можуть слугувати зразком для розроблення регіональної інноваційної політики в Україні.

Література

1. *Ekman M. Learning regional innovation: Scandinavian models / M. Ekman, B. Gustavsen, B. Asheim. – 2011. – 290 p.*
2. *Aydalot P. Economie regional et urbaine / P. Aydalot. – Paгнs : Ed. Econymica, 1985. – 487 p.*
3. *Karo E. Open innovation'and innovation policy in the Eastern European countries [Електронний ресурс] / Erkki Karo, Tarmo Kalvet // Science and Innovation Policy : Atlanta Conference on 2009. – 1–6. – Режим доступу : http:// scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=yQZj2kMAAAAJ &cstart=20&citation_ or_view=yQZj2kMAAAAJ:UebtZRa9Y70C.*
4. *Fagerberg J. Innovation, Path Dependency and Policy: The Norwegian case / Fagerberg J., David Mowery and Bart Verspagen. – Oxford University Press, 2009. – 408 p.*
5. *Parrilli M. D. Unveiling The Black-Box of Innovation: A Methodological Tool for the Analysis of Efficiency of Regional Innovation Systems / Parrilli M. D. // Journal of Strategic Management Education (JSME). – 2013. – Vol 9: Issue 1.*
6. *Solesvik M. Partner selection for open innovation / Solesvik M., Gulbrandsen M. // Technology Innovation Management Review. – Vol. 8. – No. 4 – P. 11–16.*
7. *Яненкова І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : моногр. / І. Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 378 с.*

УДК 613/614.25:338

Олександр ШКАПЯК

ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Розглянуто ключові проблеми і системні недоліки фінансування охорони здоров'я в Україні. Доведено необхідність впровадження стратегічної моделі накопичення, розподілу та використання фінансових ресурсів у галузі з урахуванням демографічної ситуації і стану національної економіки. Запропоновано оптимальну модель багатоканального фінансування вітчизняної системи охорони здоров'я.

Ключові слова: *охорона здоров'я, медична реформа, модель, послуга, страхування, ефективність.*

Key issues and systems lacks of Health financing in Ukraine are considered. The necessity of introducing strategic model of accumulation, distribution and use of financial resources with regard to the demographic situation and the state of national economy is proved. The optimal model of multi-channel financing of the national healthcare system is proposed.

Keywords: *healthcare, health reform, model, service, insurance, efficiency.*

Економічні зрушення в Україні, що призвели до формування ринкової економіки та її інтеграції до світової економічної системи, ускладнили фінансування охорони здоров'я (ОЗ). Внаслідок економічного спаду та інфляційних процесів впродовж 1990-х років критично скорочувалися обсяги державних інвестицій в систему охорону здоров'я (СОЗ), а її інфраструктура залишилась незмінною. Водночас в нових економічних умовах, коли істотно здорожчали матеріально-технічні й енергетичні ресурси, в медичній галузі, котра перебувала на державному утриманні, не були задіяні адекватні адаптивні механізми.

За умови нездатності держави запровадити дієві механізми мобілізації необхідних для потреб ОЗ фінансових ресурсів дефіцит бюджетного фінансування СОЗ здебільшого покривається за рахунок приватних вкладень, а схема загального безоплатного медичного обслуговування лише декларується.

Втім, дефіцитне фінансування – не єдина загроза для вітчизняної СОЗ, позаяк результативне функціонування системи значною мірою залежать від того, як розподіляються та як витрачаються ресурси. В умовах конкурентної економіки стратегічний розподіл коштів і поточні витрати в галузі здійснюються екстенсивними неконкурентними методами, спрямованими максимально на утримання інфраструктури, а не на задоволення

© Олександр Шкапяк, 2013.

потреб пацієнтів. Нераціональна модель фінансування гальмує необхідні структурні трансформації в галузі та поглиблює її невідповідність сучасним соціальним та ринковим економічним реаліям.

За оцінками Світового банку, країни зі схожим рівнем економічного розвитку забезпечують тривалість життя населення на 10 років більшу, ніж Україна. Сьогодні середня очікувана тривалість життя в Україні така, якою була у країнах Західної Європи в 1950-х роках. Смертність (особливо серед чоловіків працездатного віку) перебуває на рівні країн з меншим у 5-6 разів рівнем доходу на душу населення: третина українців помирає передчасно у віці до 65 років, а захворюваність на туберкульоз вища, ніж в країнах ЄС у 4,6 рази, на СНІД – у 6,9 разів [1; 2; 3].

Безумовно, що за таких невтішних реалій немає альтернативи реформі СОЗ як частині комплексних заходів щодо покращення суспільного здоров'я та конкурентоспроможності національної економіки. Причинами попередніх невдалих, як свідчить аналіз, спроб реформування української ОЗ були: відсутність професійного менеджменту, чітко визначених цілей і стратегії, непослідовність політики перетворень, істотний вплив лобістських груп при ухваленні рішень, спротив незацікавлених учасників.

Аналіз нинішніх змін в СОЗ дозволяє стверджувати, що скорочення у спосіб директивного адміністрування надмірної інфраструктури й потужностей є імперативом анонсованої 2010 року медичної реформи. Апробація окремих її елементів в пілотних регіонах вже висвітлює ризики, формування яких зумовлено браком необхідних комунікацій в суспільстві, зосередженістю на проміжних результатах та відсутністю економічних стимулів до реструктуризації госпітального сектора медичного обслуговування [4; 5]. Негативний вплив на проведення реформи управлінських, фінансово-економічних і комунікаційних ризиків актуалізує необхідність деталізації інституційного втілення перетворень.

Відтак, мета цієї роботи полягає в побудові та окресленні шляхів впровадження оптимальної моделі фінансування системи охорони здоров'я в Україні на основі аналізу діючого механізму фінансового забезпечення СОЗ.

Досягнення поставленої мети вбачається шляхом вирішення таких завдань: а) систематизація недоліків чинної моделі фінансового забезпечення СОЗ; б) визначення критеріїв та оптимальних інституційних параметрів раціональної фінансової моделі; в) виокремлення фінансових пріоритетів.

Аналітичний огляд механізму фінансування суспільного здоров'я в Україні дає підстави стверджувати, що наразі ні його обсяги, ні способи не забезпечують виконання задач, які постають перед соціально відповідальними системами, а саме:

– справедливого розподілу тягаря фінансування охорони здоров'я;

– захисту населення від фінансових ризиків, пов'язаних з лікуванням;

– універсального доступу до медичного обслуговування;

– ефективного використання ресурсів.

В зазначеному переліку ключових системних проблем сфокусовані конкретні фінансові параметри, що зведені нами до наступних пунктів:

1. Загальні видатки на ОЗ в Україні, за європейськими мірками, невеликі і в структурі ВВП не перевищують 8% (рис. 1).

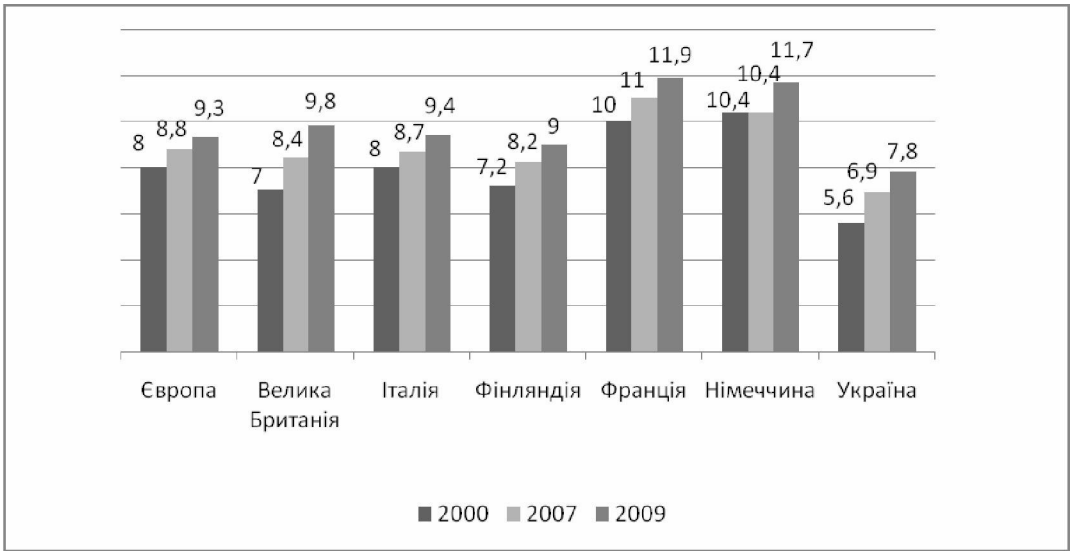


Рис. 1. ***Загальні видатки на ОЗ у країнах Європейського регіону, у % до ВВП***

Джерело: складено автором на основі [6; 7].

Що ж до загальних витрат на ОЗ на душу населення, то вони, за даними Національних рахунків охорони здоров'я (НРОЗ), нижчі від середньоєвропейських в 11 разів за обмінним курсом (в дол. США), а за паритетом купівельної спроможності (ПКС в міжнародних дол.) – у 4,5 рази, і наразі стійкої тенденції до їх істотного зростання не відбувається [6; 7] (рис. 2).

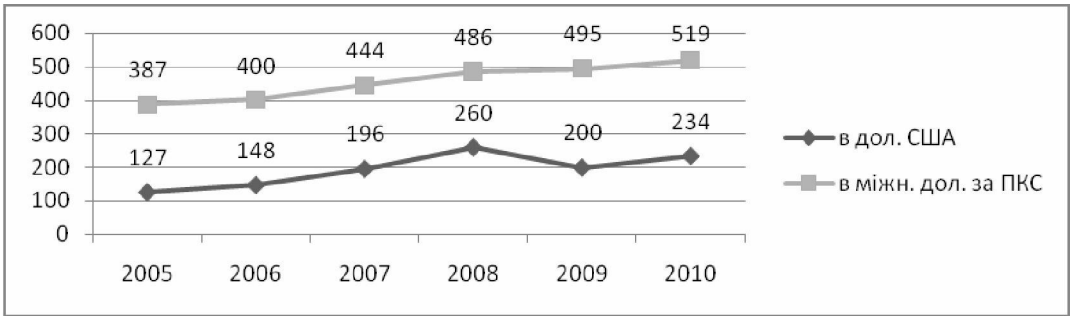


Рис. 2. ***Загальні витрати на ОЗ на душу населення в Україні***

Джерело: складено автором на основі [3; 8].

Оскільки достатнє і стабільне фінансування СОЗ є однією з передумов загального охоплення населення медичними послугами, збільшення фінансових надходжень має бути очевидною стратегічною задачею реформи охорони здоров'я в Україні.

2. Мобілізація коштів для охорони здоров'я здійснюється з різних джерел, проте основними залишаються бюджетні ресурси і прямі виплати громадян (рис. 3).

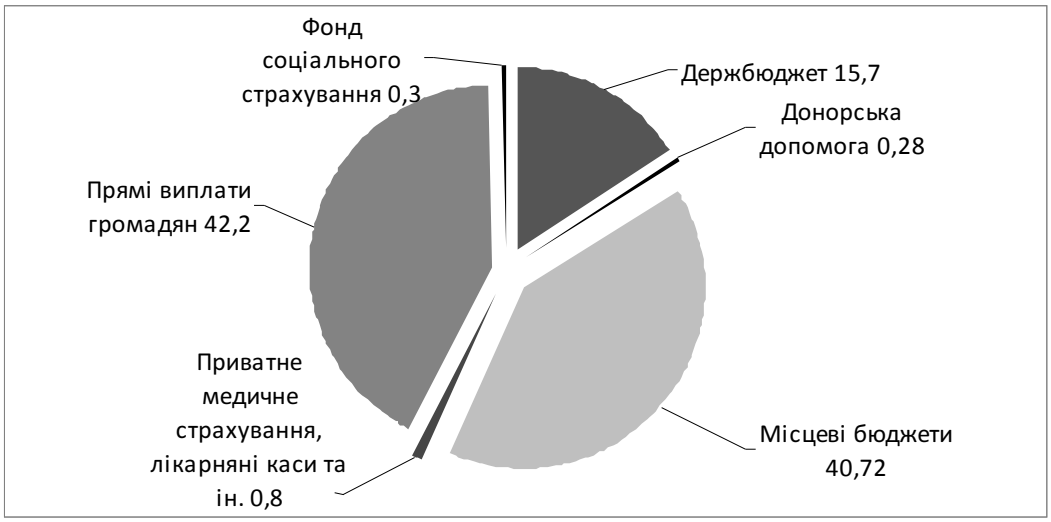


Рис. 3. ***Структура загальних витрат на ОЗ в Україні за джерелами фінансування, 2009 рік, %***

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5].

Дослідження, проведені нами упродовж останніх років, показали, що частка державних витрат на охорону здоров'я у структурі ВВП останніми роками залишається майже незмінною (рис. 4).

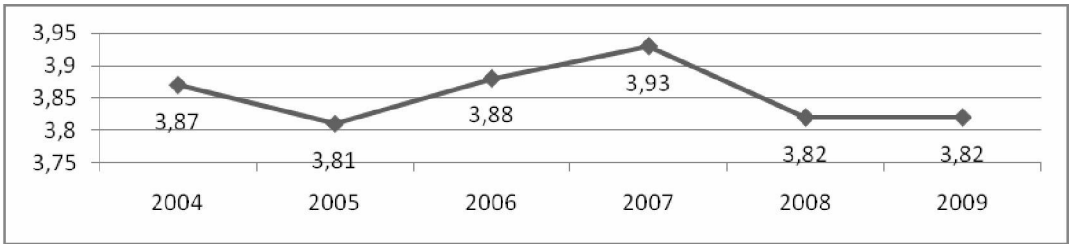


Рис. 4. ***Державні видатки на ОЗ в Україні, у % до ВВП***

Джерело: складено автором на основі [3; 9].

При середніх темпах щорічного зростання державних видатків, що склали 10,3%, питома вага витрат на ОЗ в структурі загальних державних витрат упродовж останніх років в Україні становить 8–9% (середньоєвропейські витрати – 14,6%) [7], причому в Україні наразі не здійснюються преференційні витрати ні на державному, ні на місцевому рівнях (рис. 5).

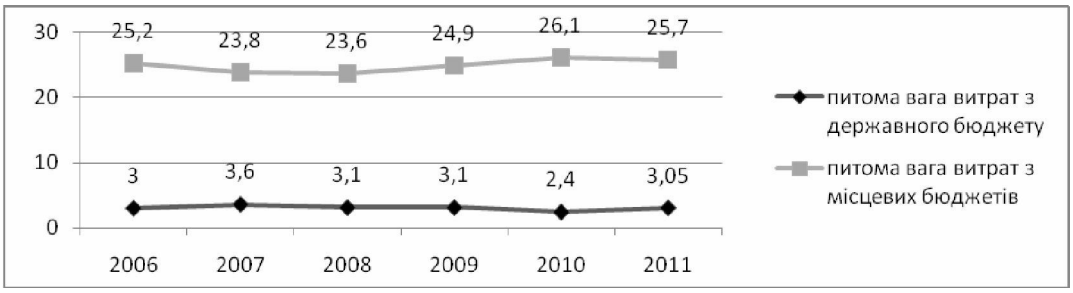


Рис. 5. ***Частка витрат на ОЗ в Україні в структурі державного і місцевих бюджетів***

Джерело: складено автором на основі [5; 10].

Динаміка бюджетних витрат на медичну галузь свідчить про відставання темпів їх зростання від темпів зростання економіки, а стабільно низька частка державних видатків на ОЗ в структурі загальних державних витрат вказує на відсутність пріоритетів державної політики щодо охорони здоров'я.

В розвинутих європейських країнах частка суспільних коштів у структурі загальних витрат на ОЗ стабільна і в середньому складає 75%, тоді як в Україні, за даними НРОЗ, вона становила: у 2005 р. – 55,2%, 2006 р. – 60,8%, 2007 р. – 61,8%, 2008 р. – 57,6%, 2009 р. – 54,9%, 2010 р. – 56,6% [7] (рис. 6).

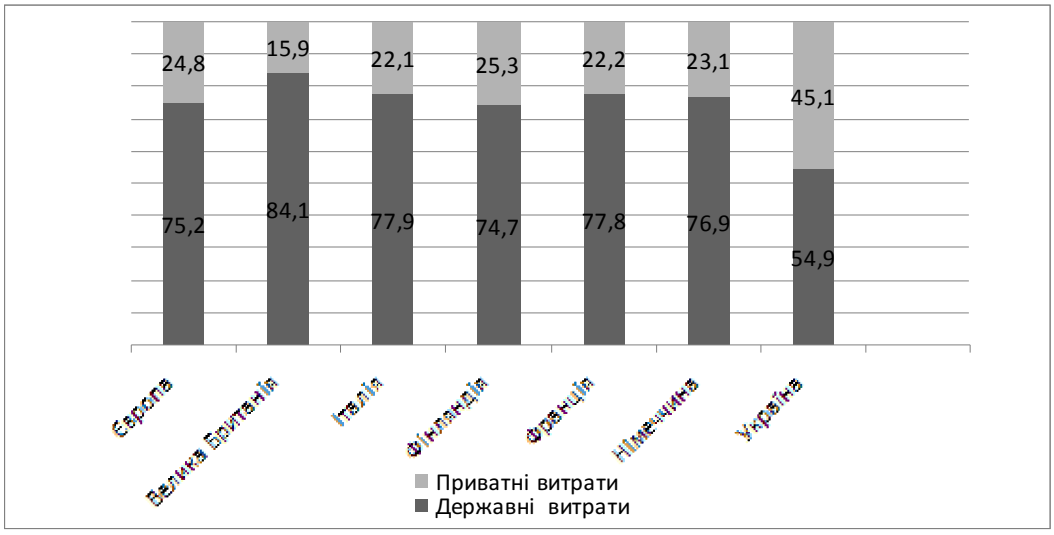


Рис. 6. ***Структура загальних витрат на ОЗ в окремих країнах Європи, 2009 р.***

Джерело: складено автором на основі [3; 7].

Державні видатки на охорону здоров'я на душу населення в Україні є чи не найнижчими в Європі: вони менші від середньоєвропейських у 15,2 рази за обмінним курсом, а за ПКС– у 6,1 рази [6; 7].

З іншого боку, упродовж 1996–2009 років збільшилися (в середньому на 30%) обсяги приватних витрат на ОЗ (за даними Світового банку – до 3,2% ВВП), які чи не вдвічі більші, ніж у країнах ЄС (рис. 7).

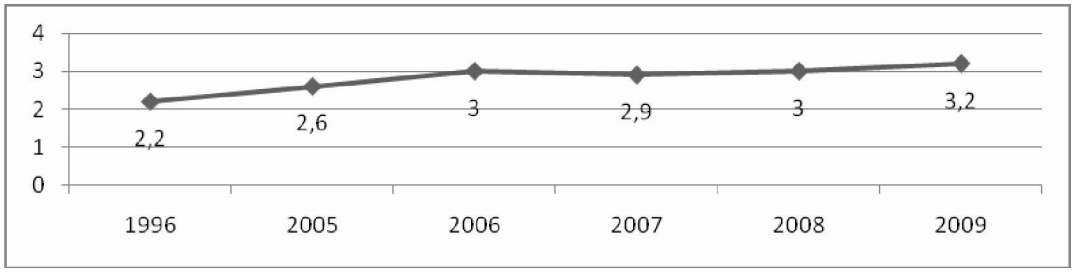


Рис. 7. *Приватні видатки на ОЗ в Україні у % до ВВП*

Джерело: складено автором на основі [3].

Дослідження показують, що в структурі приватних витрат зростає частка прямих виплат домогосподарств, і зростання відбувається переважно у формі «тіньових» готівкових платежів. Готівкові виплати пацієнтів в Україні перевищують середньоєвропейські в 2,4 рази. Водночас попередня оплата через механізми приватного медичного страхування і лікарняні каси є несуттєвою: 0,7% і 0,1% відповідно [2; 7].

Коли безоплатні медико-санітарні послуги витісняються платними, пов'язані з цим фінансові ризики несе сам пацієнт. В Україні, за висновками Світового банку, безпосередня плата за послуги більш регресивна, ніж у країнах Європи, і є перешкодою до універсального доступу населення до медичного обслуговування та потенційною причиною зубожіння значної його частини.

Необхідність надмірних витрат пацієнтів і нерівність бюджетного фінансування територій зменшують доступність до медичної допомоги для жителів регіонів з різними рівнями економічного розвитку і відлякують від її отримання малозабезпечене населення і сільських жителів (рис. 8, табл. 1).

Рис. 8. *Частота відтермінування звернень за медичною допомогою жителів різних регіонів України, %*

Джерело: складено автором на основі [11].

Таблиця 1

Частота відтермінування звернень за медичною допомогою пацієнтів з різними доходами, %

Показник	Дохід		Село	Місто
Частота відтермінування звернень за медичною допомогою у зв'язку з необхідністю її прямої оплати	Низький	Високий		
	16, 8	6, 7	17, 3	8, 9

Джерело: складено автором на основі [11].

За соціологічними опитуваннями Державної служби статистики України, у 2011 році зросла до 23,4% (14,9% у 2010 році) кількість домогосподарств, що не могли подолати фінансові бар'єри і задовольнити свої потреби в медичному обслуговуванні [12]. Доведено, що вірогідність фінансових загроз для пацієнтів є незначною лише тоді, коли питома вага прямих платежів зменшується до 15–20% [13] від загальних витрат на ОЗ, чого чинна фінансова модель не забезпечує. Прямі платежі є не тільки причиною фінансових ускладнень і ризиків для пацієнтів, а й несправедливого й неефективного використання ресурсів. Отже, зниження залежності СОЗ від прямих платежів у спосіб диверсифікації суспільних джерел і максимальної генерації фінансових надходжень від передоплати (передусім встановлення справедливої частки бюджетних надходжень) має бути другим стратегічним завданням реформи фінансування ОЗ.

3. Механізми подолання фінансових бар'єрів щодо доступності до медичного обслуговування та вирівнювання фінансових ризиків у разі нездоров'я (як механізми внутрісистемного субсидування) можливо задіяти лише в рамках групування і подальшого перерозподілу ризиків і ресурсів. Як показує світова практика, ефективні солідарні системи фінансування ОЗ об'єднують у фонди не менше 5–6% (від ВВП) бюджетних коштів [13].

В Україні управління схемами попередньої оплати не забезпечує адекватного об'єднання таких надходжень. Несправедливість бюджетних витрат у горизонтальній площині посилюється внаслідок автономізації медичного простору і дезінтеграції фінансових ресурсів у вертикальній площині. Кошти, що на 20% надходять із державного і на 80% із місцевих бюджетів, розпорошені в бюджетах 14 міністерств і відомств, 27 регіонів, 490 районів і 178 міст обласного підпорядкування [10; 14].

Наразі положення п. 11 розділу VI Бюджетного кодексу України (БКУ) не реалізовано і фактично існування паралельних відомчих структур медичного обслуговування внаслідок дублювання функцій та потужностей проявляється нерівністю державного фінансування і відволіканням додаткових бюджетних коштів в інтересах окремих категорій громадян, тобто їх нерівністю в медичному обслуговуванні (табл. 2).

З іншого боку, попри те, що відбувається дублювання фінансування окремих провайдерів однакових видів медичних послуг з бюджетів різних рівнів, надмірна

територіальна і відомча фрагментація фінансових потоків призводить до непрозорого збільшення адміністративних витрат та неефективності малопотужних пулів. Оскільки, відповідно до бюджетного законодавства, видатки на фінансування ОЗ віднесені до функцій держави, що делеговані до виконання місцевим бюджетам та не підлягають зворотному делегуванню, то перехресне субсидування фондів за рахунок міжбюджетних трансфертів на практиці не здійснюється.

Таблиця 2

Структура державних витрат на ОЗ в Україні за розпорядниками коштів

Розпорядники коштів	Роки, % до держбюджету			
	2004	2008	2009	2010
Міністерство охорони здоров'я	54, 5	58, 5	57,7	60,4
Інші міністерства і відомства	45, 5	41, 5	42,3	39,6

Джерело: складено автором на основі [10].

Прогресивні новації бюджетного законодавства (ст.ст. 89, 90 БКУ) щодо групування фінансових ресурсів для первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) на районному і міському рівнях, а вторинної, третинної і екстреної – на обласному остаточно не розв'язали проблеми малопотужності фондів. Як було зазначено на нараді в адміністрації Президента України з питань медичної реформи, що відбулась 12 грудня 2011 року, в Донецькій області уже після структурного і фінансового розмежування бюджетний дефіцит для первинного рівня становив 45,1 млн. грн., а вторинного – 440 млн. грн. Аналогічні проблеми існують і в інших пілотних регіонах.

Позаяк ефективні системи охорони здоров'я уникають розпорошеності фінансових потоків і децентралізованого об'єднання коштів у пули (або запроваджують дієві компенсаторні механізми), третє стратегічне завдання реформи має бути спрямоване на дефрагментацію, що навіть при недостатніх обсягах передоплати дозволяє підвищити фінансову стійкість СОЗ і захищеність пацієнта.

4. Незважаючи на те, що залучення бюджетних коштів для ОЗ є обов'язковим, сама їх наявність не гарантує загального охоплення населення медичним обслуговуванням, так само як застосування механізмів передоплати і пулінгу фінансових ресурсів автоматично не прибирає бар'єри на шляху до універсального доступу до медичних послуг. Тому вважаємо, що остаточним завданням трансформації чинної схеми фінансування є забезпечення ефективного використання ресурсів.

Втім, як показує аналіз, структура витрат на ОЗ в Україні деформована не лише за джерелами надходжень та розпорядниками бюджетних коштів, а й за провайдерами, функціональною й економічною ознаками (табл. 3, 4, 5).

Таблиця 3

Структура загальних витрат на ОЗ в Україні за провайдерами послуг, 2009 р.

Типи провайдерів	Частка витрат, %
Лікарняні заклади	39,4
Заклади тривалого перебування хворих, у т. ч. сестринські	5,3
Заклади, що надають амбулаторно-поліклінічні послуги	11,8
Організації з продажу ліків і медичних товарів	34,6
Інші	8,9

Джерело: складено автором на основі [1; 10].

Таблиця 4

Функціональна структура загальних витрат на ОЗ в Україні, 2009 р.

Види послуг	Частка витрат, %
Придбання ліків, медичних товарів і обладнання	32,7
Стаціонарне лікування	27,1
Амбулаторне лікування	15,8
Реабілітаційне лікування	4,8
Профілактика захворювань	3,4
Інші	16,2

Джерело: складено автором на основі [1; 10].

Таблиця 5

Структура бюджетних видатків на ОЗ в Україні, 2010 р.

Видатки за кодами економічної класифікації	Частка витрат, %
Оплата праці з нарахуваннями на заробітну плату	72
Комунальні послуги та енергоносії	8,4
Медикаменти та розхідні матеріали	8
Продукти харчування	3
Капітальні видатки	3,1
Інші	5,5

Джерело: складено автором на основі [1; 10].

Неповне розмежування видатків за видами послуг сприяє їх перерозподілу за ресурсними критеріями (кількістю ліжок, штатних посад) у бік дорогого госпітального спеціалізованого медичного обслуговування. При тому, що в країнах з пріоритетним розвитком первинної медичної допомоги питома вага витрат на амбулаторні послуги складає, скажімо, у Польщі – 22,1%, у Німеччині – 21,4%, в Іспанії – 36,3%, в Україні більше чверті всіх коштів витрачається на стаціонарну допомогу і майже 40% на утримання найдорожчих провайдерів, а на значно дешевшу амбулаторну (ПМСД із спеціалізованими консультаціями) допомогу і профілактику – чи не вдвоє-втроє менше [1; 2; 15].

Відтак, структурні диспропорції, коли обсяги спеціалізованої допомоги істотно перевищують обсяги первинної, тобто коли піраміда медичного обслуговування перевернута «з ніг на голову», підтримуються відповідним способом розподілу ресурсів за функціональним напрямом. До того ж в Україні госпітальний сектор перенасичений ліжками, а ліжковий фонд надмірно спеціалізований й інтенсивність його використання невисока. Загальновідомо, що фінансування ПМСД за схемами фондотримання підвищує ефективність використання коштів, раціоналізує маршрут пацієнта і структуру послуг, в пілотних регіонах шляхом жорсткого адміністрування формують безальтернативні бюрократизовані інституції загальної практики.

Передбачене ст. 20 БКУ застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі як способу узалежнення ресурсів і результатів та визначення у відповідності з цим 27 типових програм з ОЗ [16] не усунуло деформацій розподілу фінансових ресурсів, адже, по-перше, більшість зазначених програм фактично розробляються, виходячи не з реальної вартості послуг, а, як і раніше, з ресурсних показників. По-друге, дається взнаки відсутність практики стратегічного і середньострокового планування у бюджетній сфері. По-третє, за програмною класифікацією видатків на виконання програм і централізованих заходів з ОЗ з держбюджету виділяються незначні кошти (21,8% в 2010 році) [14]. По-четверте, розробка і фінансування цільових програм на рівні місцевих бюджетів істотно не зменшує існуючої ресурсної фрагментації. По-п'яте, загальним недоліком є те, що майже в усіх програмах видатки на придбання дорогого діагностичного і лікувального обладнання дублюються, а загалом фінансове забезпечення програм недостатнє (60–80%) [1; 5].

Способи оплати провайдерів в Україні, зрештою як і оплата праці персоналу, цілком залежні від того, в чиїй власності вони перебувають. Провайдери державної і комунальної форм власності, попри низьку якість їх послуг, і надалі залишаються монополістами, а частка приватного сектора не більша 1% (в країнах Європи вона становить близько 50% ринку) [1].

Між вказаними категоріями провайдерів не існує конкуренції за бюджетні кошти, оскільки приватні провайдери традиційно позбавлені доступу до цих коштів і покриття витрат здійснюють через механізми приватного фінансування з переважно гонорарними методами оплати праці. Державні ж провайдери перебувають на кошторисному утриманні державного і місцевих бюджетів з прив'язаними до ресурсних показників методами визначення видатків. При цьому більшість нормативів не відображають реальних витрат (наприклад, на ліки чи харчування), а прямі витрати на пацієнта становлять близько 10%, тобто бюджетні

асигнування не залежать від обсягів виконаної роботи чи потреб населення у медичній допомозі, обумовленої структурою захворюваності та важкості її перебігу [1; 5; 15].

Окрім того, що оплата праці в галузі є критично низькою (нижчою від фактичного середнього рівня зарплати в країні в 1,6 рази і в 1,8 рази – в промисловості та відстає порівняно з країнами-сусідами із СНД вдвоє, а з країнами-членами ЄС – чи не вдесятеро), вона ще й здійснюється на основі недиференційованих за обсягом виконуваної роботи ставок (посадових окладів). Основним недоліком фіксованої заробітної плати є відсутність зв'язку між оплатою і результатом діяльності персоналу.

Покриття, у зв'язку з недофінансуванням галузі, в основному поточних витрат не дозволяє здійснювати вчасне оновлення зношених на 70-90% основних фондів. При обсязі капіталовкладень в інфраструктуру на рівні 3,1% коефіцієнт оновлення основних активів не перевищує 1,9% [2; 15], що гальмує розвиток, передусім, високотехнологічних видів медичної допомоги.

Маючи вкрай низький рівень управлінської автономії, провайдери позбавлені права самостійно розподіляти кошти відповідно до пріоритетів. За такого підходу до фінансування, по-перше, відтворюється витратний спосіб господарювання, коли навіть значне збільшення фінансування не гарантує якісного зростання, і дефіцит коштів віддзеркалює не лише нестачу фінансування, а й організаційно-структурну неефективність системи, по-друге, обмежуються управлінська ініціатива пошуку шляхів ефективності.

Доведено, що серед десяти потенційних причин неефективності СОЗ три обумовлюються обсягом і характером витрат на ліки [13]. Попри те, що частка цих витрат в Україні більша, ніж аналогічні витрати країн з низькими та середніми доходами, 8% бюджетних коштів вистачає на покриття лише 2% загальних витрат на медикаментозне забезпечення, а 98% лягає тягарем на плечі пацієнтів, тоді як у розвинутих країнах Європи витрати на ліки на 70% і більше відшкодовуються із об'єднаних фондів [1; 17]. Відсутність раціональної фармацевтичної політики на макро- і мікрорівнях та механізмів реімбурсації є наслідком як поліпрагмазії, так і обмеження доступу до ліків.

Як бачимо, причинами зазначених фінансових проблем ОЗ в Україні є: 1) недостатня кількість коштів, що надходять від передоплати, та неефективне їх об'єднання у фонди; 2) неефективність чинної моделі фінансування.

Розв'язання ключових проблем фінансування СОЗ перебуває у площині змін щодо:

– характеру накопичення і розподілу достатньої кількості фінансових ресурсів;

– способу оплати провайдерів медичних послуг.

Задля цього необхідно:

– ліквідувати механізми, що обумовлюють фрагментацію і дублювання під час пулінгу і розподілу коштів;

– ліквідувати витратний (кошторисний) спосіб фінансування провайдерів;

– встановити оптимальні співвідношення відповідальності держави, суспільства і споживача за фінансування ОЗ і перебудувати систему мобілізації попередньо виплачених коштів;

– запровадити орієнтовані на результат економічні регулятори і ринкові стимули;

– акцентувати увагу на подоланні проблем фінансової незахищеності у разі хвороби.

Критерії і параметри оптимальної моделі фінансового забезпечення ОЗ в Україні, на думку автора, мають формулюватися так:

1. Справедливість фінансування і фінансовий захист.

Трансформація регресивної в цілому системи фінансування охорони здоров'я в Україні необхідна тому, що на сучасному етапі вона не забезпечує мобілізації такої кількості коштів і в такий спосіб, щоб гарантувати населенню справедливий доступ до медичної допомоги. Новий підхід повинен забезпечити побудову публічної багатокомпонентної бюджетно-страхової моделі, здатної подолати нерівність державних видатків на ОЗ та змінити негативний баланс приватних і суспільних коштів у структурі загальних витрат, а отже – зупинити повзучу комерціалізацію галузі. У структурі фінансових надходжень до СОЗ за такої суспільно-солідарної моделі питома вага безпосередніх виплат пацієнтів не повинна перевищувати 10%, а решта 90% – частка попередніх виплат (як мінімум 6% ВВП) у співвідношенні: 45–55% – бюджетні кошти, 45–35% – внески на загально-обов'язкове медичне страхування, 10% – внески на добровільне медичне страхування.

Попри те, що в Україні існують правові, економічні, соціальні й медичні передумови запровадження соціального медичного страхування (СМС) [18], воно наразі гальмується конфліктом бізнесових та політичних інтересів. Посилання на економічну нестабільність не є виправданим, оскільки так зване десятиліття реформ охорони здоров'я в Європі проходило в період, коли економічне падіння в окремих країнах сягало 50–70% [17].

З іншого боку, аргументи опонентів, що запровадження СМС збільшить фіскальний тиск на реальний сектор економіки і не розв'яже проблеми дефіциту коштів для ОЗ, є скоріше намаганням зберегти статус-кво, оскільки:

– в арсеналі економічної політики держави є вдосталь регуляторних механізмів щодо перерозподілу податкового навантаження;

– економічні наслідки погіршення якості людського капіталу – суспільного здоров'я (вартість «тягаря хвороб» оцінюється в 26% ВВП [19]) впливають на конкурентоспроможність економіки більше, ніж, скажімо, збільшення на 5-6% цільових відрахувань від фондів оплати праці;

– за умови наявності дефіциту коштів скоріше за критерієм якості, ніж кількості, запровадження СМС на перших порах варто розглядати не як провідне джерело суспільних коштів для охорони здоров'я, а радше, за прикладом Польщі чи Молдови, як ефективний інструмент їх об'єднання, як системотворчий механізм і економічний каталізатор реформ у галузі. Зрештою, будь-яке додаткове надходження суспільних коштів повинно зменшити частку прямих виплат в структурі надходжень фінансових ресурсів до СОЗ, а поступовому збільшенню коштів СМС сприятиме легалізація ринку праці та її оплати.

В українських реаліях під час реформування СОЗ слід враховувати, що її ефективність як публічної системи суттєво залежатиме від прозорості руху бюджетних коштів: роль бюджетних ресурсів у фінансовому забезпеченні СОЗ доволі тривалий час буде суттєвою, і тому важливо, щоб до пацієнта як кінцевого споживача ці кошти просувалися прозорішими, ніж бюджетні, каналами СМС. Що ж до ролі приватного медичного страхування як складової багатокомпонентної моделі, то воно має формувати сектор додаткових поза базовим пакетом можливостей.

Зважаючи на окреслені аргументи, зазначимо, що запровадження контрактної моделі надання медичних послуг з чітким визначенням обсягу, структури і якості не декларативно, а реально гарантованих послуг підвищує ступінь захисту людини від фінансових наслідків хвороби, і плата за цей захист цілком узалежнюється від доходу особи, а не від індивідуального ризику.

2. Макроекономічна ефективність.

Модель СМС з єдиним державним страховиком (фондом медичного страхування), коли для оплати медичної допомоги створюється національний пул фінансових ресурсів (бюджетних і страхових), а в його рамках – регіональні філії, уможливлює подолання адміністративної децентралізації й територіальної фрагментарності пулів бюджетних коштів, а також формування єдиного медичного простору, встановлення верхньої межі витрат, тобто забезпечення макроекономічного контролю за видатками. Крім того, запровадження такої моделі з інтеграцією в одній структурі функцій пулінгу коштів і закупівлі послуг не потребує значних фінансових витрат на адміністрування, дозволяє використовувати ефекти масштабу і монопсонних закупівель та полегшує застосування механізму вирівнювання ризиків.

Очевидність переваг фінансування за принципом єдиного платника підтверджується й досвідом Росії: після тривалих (з 1993 року) експериментів там повертаються до моноканального фінансування провайдерів послуг.

3. Розподільча і технічна ефективність.

Високі кінцеві результати мають забезпечуватися не лише структурою ресурсів на вході в систему, а й чітко визначеною структурою витрат: ефективністю закупівель на етапах розподілу коштів і оплати провайдерів, тобто кількість, якість послуг і ступінь задоволення пацієнтів повинні бути максимальними при мінімально можливих витратах.

Стратегічний розподіл ресурсів між регіонами (за принципом актуарності, що мінімізує нерівність фінансування) та між секторами ОЗ і рівнями надання медичних послуг (за принципом економічності з наступною еволюцією загальних практик у бік фондотримання) покликаний обмежувати використання неефективних діагностичних і лікувальних технологій, одночасно стимулюючи амбулаторний сектор з пріоритетним (не менше 20-25% від загальних витрат) фінансовим забезпеченням ПМСД. Розмежування функцій фінансування і надання послуг сприятиме утвердженню принципу, коли гроші «йдуть» за пацієнтом.

Розширення самостійності й економічної мотивації провайдерів шляхом зміни їх господарсько-правового статусу та запроводження оплати з урахуванням диференційованого за віко-статевими та іншими індикаторами фінансування на душу населення з корекцією ризиків і визначених на основі потреб в послугах певної інтенсивності фіксованих бюджетів, а також з контрактацією очікуваних результатів мають забезпечити і технічну ефективність, і справедливість фінансування.

Застосування моделі активних закупівель медичних послуг за суспільні кошти на контрактній основі сприятиме формуванню конкурентного середовища і повноцінного ринку цих послуг, з одного боку, і дозволить раціоналізувати витрати, змінюючи пропорції між видами медичної допомоги, та нормативи навантаження персоналу – з іншого.

Окреслену модель схематично подано на рис. 9.

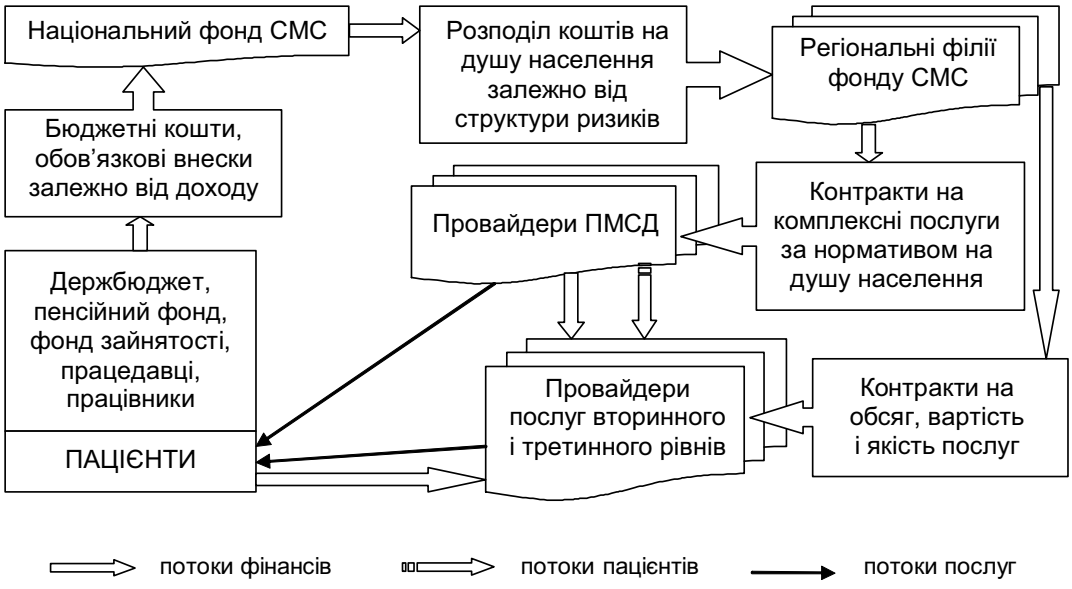


Рис. 9. ***Бюджетно-страхова контрактна модель фінансування ОЗ***

4. Доступність і якість ліків.

На наш погляд, референтне ціноутворення на фармацевтичному ринку, яке уряд намагається запровадити в Україні, остаточно не розв'яже проблеми доступності ліків, адже завжди існує ймовірність їх дефіциту за регульованими ціновими пропозиціями. Лише поєднання раціональної фармацевтичної політики з механізмами реімбурсації (до 70-90%) вартості ліків застрахованим особам (а не аптекам) підвищить рівень доступності до медикаментів окремого пацієнта і ефективність амбулаторних служб.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що реформа оцінюється суспільством не за експериментами з інфраструктурою, а за кінцевими результатами: рівнем здоров'я і ефективністю медичних втручань. Доведено, що необхідне за обсягами інвестування в ОЗ є ефективним засобом покращення здоров'я і добробуту громадян [15;17]. Досягнення цілей реформи можливе тільки за умови економічно-правових перетворень: формування економіки охорони здоров'я, що базується на обґрунтованій вартості медичних послуг (економічному тарифоутворенні), інформаційних технологіях і професійному менеджменті.

В основі оптимальної моделі фінансового забезпечення вітчизняної СОЗ як ключової детермінанти суспільного здоров'я має бути запровадження: а) інноваційних способів накопичення і розподілу достатньої кількості коштів із суспільних джерел; б) орієнтованих на результати методів оплати державних і приватних провайдерів; в) квазіринкових відносин з фінансовими стимулами та регуляторами. В цілому така модель з прозорим рухом коштів і механізмами контролю на стадіях їх формування, розподілу і використання має бути: а) спрямованою на задоволення потреб споживачів; б) найменш витратною для платників; в) прийнятною для провайдерів.

Окрім потенціалу ефективності, в запропонованій моделі закладено ще й підвалини для можливої внутрісистемної реорганізації її в напрямі від монопсонії до «регульованої» конкуренції страховиків. Однак використання моделі конкурентних закупівель послуг з альтернативами «горизонтальної» справедливості, як вказує невдала спроба її запровадження в Росії, потребує певної послідовності та збільшення операційних витрат.

Отже, для успішного запровадження в Україні загальнообов'язкового медичного страхування як ключової стратегії медичної реформи необхідно задіяти ефективні технології, що є перспективою подальшого дослідження.

Література

1. *Щорічна доповідь про стан здоров'я населення України та санітарно-епідемічну ситуацію. 2010 рік : моногр. / за ред. О. В. Аніщенка. – К., 2011. – 459 с.*
2. *Lekhan V. Ukraine: Health system review / V. Lekhan, V. Rudiy, E. Richardson // Health system in transitions. – 2010. – № 12 (8).*
3. *The World Bank. World Development Indicators & Global Development Finance [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://databank.worldbank.org/ddp/home.do.*
4. *Закон України «Про порядок реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та м. Києві» від 07.07.2011 р. № 3612-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rada.gov.ua.*
5. *Слабкий Г. О. Сучасні підходи до фінансування системи охорони здоров'я / Г. О. Слабкий, М. В. Шевченко, О. О. Заглада. – К., 2011. – 345 с.*
6. *Мировая статистика здравоохранения, 2010 год. Женева, ВОЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.who.int/entity/whosis/whostat/RU_WHS10_Full.pdf.*
7. *World health statistics, 2012. Geneva, World Health Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.who.int/entity/whosis/whostat/RU_WHS12_Full.pdf.*
8. *Ukraine. National health accounts. Geneva, World Health Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.who.int/nha/country/ukr.pdf.*
9. *Валовий внутрішній продукт України, 2000–2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua.*
10. *Щорічні інформації Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України. 2004–2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/index.*
11. *Матеріали Національної конференції «Функціонування та фінансування системи охорони здоров'я в Україні» від 24 квітня 2008 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.eu-she.com.ua/ua/news/24.*
12. *Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності до окремих видів медичної допомоги у 2011 р. : стат. зб. – К. : Держкомстат України, 2012. – 142 с.*
13. *Доклад о состоянии здравоохранения в мире. Финансирование систем здравоохранения. Путь к всеобщему охвату населения медико-санитарной помощью. – Женева : ВОЗ, 2010. – 106 с.*

14. *Бюджетний кодекс України № 6495 від 08.07.2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rada.gov.ua.*
15. *Шкапяк О. І. Особливості створення та впровадження нового механізму фінансування охорони здоров'я на макро- та макрорівні / О. І. Шкапяк // Науковий вісник Полтавського УЕТ. – 2011. – № 3 (48). – С. 68–76.*
16. *Наказ Міністерства фінансів та МОЗ України «Про затвердження Типового переліку бюджетних програм та результативних показників їх виконання для місцевих бюджетів у галузі «Охорона здоров'я» № 283/437 від 26.05.2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.minfin.gov.ua.*
17. *Финансирование здравоохранения: альтернативы для Европы / под ред. Э. Моссиалоса, А. Диксон и др. – М. : Изд-во «Весь Мир», 2002. – 352 с.*
18. *Рудень В. В. Передумови запровадження обов'язкового медичного страхування / В. В. Рудень, О. М. Сидорчук // Фінанси України. – 2006. – № 10. – С. 73–78.*
19. *Ковжарова Е. В. Організаційно-економічні основи системи охорони здоров'я в Україні : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.09.01 / Е. В. Ковжарова : НАН України. Рада по вивч. прод. сил України. – К., 2005. – 19 с.*

УДК 338.342

Ірина МАРКІНА,
Алла ГЛЄБОВА

НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТУРИЗМІ

Розкрито сутність державної інноваційної політики. Проаналізовано сучасні моделі державного регулювання туристичного ринку у світі. Запропоновано авторське бачення виділення моделей державної інноваційної політики в туризмі

The essence of the state innovation policy is exposed. Current models of state regulation of the tourism market in the world are analyzed. The author vision of state innovation policy models in tourism is proposed.

Ключові слова: *інноваційна політика, туризм, державна інноваційна політика, модель інноваційного розвитку.*

Keywords: *innovation policy, tourism, state innovation policy, innovation development model.*

Упродовж останніх двадцяти років питання моделі інноваційного розвитку є актуальними не тільки для України, але й для високорозвинених держав з ринковою економікою. Яскравим свідченням цього є швидкі темпи зростання низки країн за останні 20–30 років, а саме : Ірландії, Фінляндії, а також Південно-Східної Азії, зокрема Малайзії, Південної Кореї, Сінгапуру та інших. У цих країнах інноваційна активність забезпечує постійне зростання валового внутрішнього продукту, продуктивності праці та конкурентоспроможності економіки на світовому ринку.

З 2000 року у програмах розвитку усіх урядів України було задекларовано впровадження інноваційної моделі розвитку національної економіки, що знайшло підтримку у науковців, практиків та урядовців. Проте повільні темпи впровадження такої моделі розвитку засвідчує складність і багатогранність даної проблеми, особливо в останні роки, коли в державі проводилася низка міжнародних заходів, пов'язаних із туристичною діяльністю, що дозволяє отримати додатковий дохід державі і вирішити окремі інфраструктурні проблеми. Водночас туристична галузь є специфічним і досить складним об'єктом державного управління, що зумовлено наявністю сукупності внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків із більш ніж 40 суміжними галузями національного господарства (транспорт, зв'язок, харчування тощо).

Проблемам формування інноваційної моделі розвитку держави та державної інноваційної політики присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких О. Амоша, Р. Андрощук, О. Бондар, А. Гальчинський, С. Глазьев, В. Гусєв, П. Друкер, С. Ілляшенко, О. Комеліна, І. Макаренко, А. Садєков, Б. Санто, В. Семіноженко, В. Соловйов,

© Ірина Маркіна, Алла Глєбова 2013.

І. Федулова, Й. Шумпетер та інші. Значну увагу теоретичним і практичним питанням державного регулювання інноваційної діяльності у сфері туризму приділено в працях В. Квартального, О. Любімцевої, В. Новікова, А. Мерзляк, А. Чкан, Є. Яковенка та інших. Однак, на наш погляд, у сучасних дослідженнях науковців України недостатньо вивчений інструментарій державного регулювання інноваційної діяльності, який у кожній країні залежить від рівня конкуренції, стану законодавчого забезпечення, інноваційної та ринкової інфраструктури.

Метою статті є дослідження засобів активізації інноваційної діяльності та визначення на цій основі заходів державного регулювання інноваційної діяльності у туризмі, враховуючи світовий досвід та сучасні концепції розвитку інноваційної діяльності.

Туризм у багатьох країнах світу є пріоритетним напрямом розвитку національної економіки. Нині у туризмі зайнято 12% працездатного населення, витрати на туризм складають 11% від світового ВВП. У сфері туризму кожні 2,5 секунди створюється нове робоче місце і кожного року залучається 3,2 млрд. дол. інвестицій. Швидкими темпами збільшується кількість туристів (із 50-х років XX ст. їх кількість збільшилася більше, ніж у 20 разів) [1]. Водночас, розвиток саме цієї галузі за останні десятиріччя загострює екологічні проблеми суспільства, які можливо вирішити тільки шляхом раціонального використання всіх наявних ресурсів та дбайливого ставлення до надбань нашої цивілізації.

Масовий потік туристів у різні куточки світу впродовж останніх десятиріч активізує проблему обслуговування та збереження пам'яток культури при їх масовому відвідуванні туристами. Зокрема, коли у 1960-х роках XX ст. проявився негативний вплив туристичної галузі на природу Англії, було проведено конференцію «Тіні зеленого кольору» (Лідсі, Англія, 1990 р.), де вперше використовувався термін «сталий туризм». У подальшому він поширився: «Конвенція з питань біологічного розмаїття», «План дій 21» тощо [2, с. 6]. Ці питання, на нашу думку, пов'язуються з інноваційною активністю, яка має потенціал для вирішення не тільки екологічних проблем, але й збереження духовних надбань (пам'ятників, музеїв, бібліотек тощо) та підвищення духовного рівня суспільства. Водночас виникла необхідність державного регулювання інноваційних процесів, у т. ч. і в туристичній сфері, що зумовлено зростаючим її значенням для розвитку суспільства в цілому.

Найбільш істотний вплив інноваційної діяльності проявляється, як зазначає Ю. В. Вертакова, через [3, с. 111–112]:

вплив інновацій на макроекономічні показники та структуру суспільного виробництва;

розвиток нових, динамічних форм організації виробництва і системи державного регулювання;

зміну структури споживання;

вплив інновацій на соціальну стабільність;

поліпшення екологічної ситуації в країні;

розвиток міжнародного наукового, технічного та економічного співробітництва;

вплив інноваційної політики на національну безпеку.

Інноваційна діяльність у туризмі є важливою складовою його розвитку і має потенціал для підвищення добробуту не тільки власників туристичних комплексів та об'єктів, але і всього населення. Державна інноваційна політика – це комплекс правових, організаційно-економічних та інших заходів держави, спрямованих на створення належних умов для

розвитку інноваційних процесів в економіці та стимулювання впровадження результатів інноваційної діяльності у виробництво та сферу послуг.

До основних функцій державного регулювання інноваційної діяльності належать [4]:

акумулювання фінансових ресурсів;

створення правової бази інноваційних процесів;

координація інноваційної діяльності;

стимулювання інноваційного процесу та інноваційної діяльності;

кадрове забезпечення інновацій;

інституціональне забезпечення інноваційних процесів;

регулювання міжнародних аспектів інноваційних процесів;

усебічне сприяння розвитку науки, у тому числі прикладної, і формування малого інноваційного підприємництва;

формування державних замовлень на НДДКР, які забезпечують початковий попит на інновації, а потім поширюються в економіці;

формування науково-інноваційної інфраструктури;

інституціональне забезпечення інноваційних процесів шляхом створення державних організацій і підрозділів, які виконують НДДКР і здійснюють нововведення в галузях державного сектору;

підвищення суспільного статусу інноваційної діяльності.

Ми не можемо не погодитися із думкою І. А. Сільченко, згідно якої реалізація інноваційної моделі розвитку визначає необхідність постійного удосконалення державної інноваційної політики як складової частини державного регулювання економіки, що пов'язано із закріпленням за інноваціями структуроутворюючої, капіталоутворюючої та інституціональної ролі в економіці, формуванням інноваційного сектора промисловості й інноваційного підприємництва, реформуванням системи суспільного поділу праці, поглибленням глобалізаційних тенденцій [5].

На нашу думку, державне регулювання і підтримка інноваційної діяльності забезпечують високу конкурентоспроможність не тільки економіки в цілому, але й туристичної сфери, шляхом [6; 7]:

надання позичок без їх виплати (Швеція) та дотацій (Франція, США);

створення фондів упровадження інновацій з урахуванням ризику (Німеччина, Швейцарія, Франція, Нідерланди);

допомоги у патентній діяльності (у США – 50% видатків на отримання охоронних документів);

пенсійних та страхових пільг для інноваторів (Франція, Великобританія, Швейцарія);

законодавчого захисту прав винахідників на інтелектуальну власність;

амортизаційної політики (використання методів прискореної амортизації);

прямого фінансування (в Німеччині урядом фінансується 30–40% витрат на НДДКР, які здійснюються за державними замовленнями, у США, Франції – 50%);

зменшення державного мита для індивідуальних винахідників (Австрія, Німеччина, США та інші). У Китаї мито не сплачується взагалі, якщо устаткування, яке ввозиться, не може створюватися в країні;

відстрочення виплати мита або звільнення від нього, якщо винахід стосується економії енергії (Австрія) тощо.

На основі цього можемо зробити висновок, що нині більшість держав, які реалізують інноваційну модель розвитку, стимулюють інноваційну діяльність у всіх галузях національного господарства і туризмі зокрема. Процеси глобалізації та інтернаціоналізації постійно посилюють роль і значення інноваційної діяльності для всіх суб'єктів господарювання, водночас загострюючи її соціально-психологічні та етичні аспекти. Слід зазначити, що всі відомі методи стимулювання інноваційної діяльності відображаються в державній інноваційній політиці, яку, за різними критеріями, поділяють на кілька типів (табл. 1).

Таблиця 1

Типи державної інноваційної політики та їх сутність [7]

Назва державної інноваційної політики	Сутність
Політика технологічного поштовху	Передбачає, що головні цілі та пріоритетні напрями науково-технологічного та інноваційного розвитку визначає держава, на основі чого обираються форми стимулювання інноваційної діяльності, які мають здійснюватись через удосконалення управління в науково-технологічній та інноваційній сферах. Держава бере активну участь у регулюванні інноваційних процесів (США у 30–40 рр., Японія у повоєнні роки). Обмеженість такої політики полягає в тому, що держава підтримує тільки довгострокові проекти, які потребують значних фінансових вкладень
Політика ринкової орієнтації	Передбачає провідну роль ринкового механізму в розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки і техніки, а також обмеження ролі держави в стимулюванні фундаментальних досліджень. Спрямована на створення сприятливого економічного клімату та розвитку інформаційного середовища для здійснення нововведень у фірмах, скорочення прямої участі держави в НДДКР та дослідженнях ринків, а також прямих форм регулювання, які перешкоджають стимулюванню ринкової ініціативи та ефективної перебудови ринку (70-і роки – США, Німеччина, Японія, 80-і роки – більшість розвинутих країн, 90-і роки – Україна).
Політика соціальної орієнтації	Полягає у соціальному регулюванні наслідків НТП: процеси прийняття рішень відбуваються із залученням широкої громадськості, рішення приймаються за умов досягнення соціально-політичного консенсусу. Такий варіант інноваційної політики не є основним, проте певні його елементи простежувалися у розвитку різних країн (60–70 р. – США, Швеція)
Політика, спрямована на зміну економічної структури господарського механізму	Передбачає істотний вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, на зміну галузевої структури, взаємодію суб'єктів господарювання, підвищення рівня життя тощо. Це потребує нових форм організації і механізмів управління розвитком науки і техніки, а також їх взаємодії. Нині лише Японія дотримується такої політики, здійснюючи її паралельно з ринковою

І. А. Сільченко пропонує виділяти три типи інноваційної політики [5, с. 32].

Перший тип державної інноваційної політики реалізувався в Англії, Франції, США, Німеччині і передбачав розгляд інноваційного процесу як сукупності відокремлених стадій з переважаючим використанням інструментів стимулюючого характеру та розподілом функцій управління між різними інститутами регулювання.

Другий тип державної інноваційної політики ефективно реалізувався в Англії, Франції, США, Німеччині, Японії, СРСР і виник у зв'язку з формуванням національних інноваційних систем. Він передбачає розширену участь держави в інноваційному забезпеченні економічного розвитку, державне стимулювання партнерства між інноваційними установами та промисловістю. За такого підходу інноваційна діяльність глибоко інституціоналізована.

Третій тип державної інноваційної політики реалізується у США, Німеччині, Японії і спрямований на формування зв'язків національної інноваційної системи з іншими складовими економічної системи держави, а також на прискорений розвиток міжнародного та транскордонного співробітництва.

Ми вважаємо, що ці типи інноваційної політики не суперечать один одному і відіграють важливу роль у розвитку не лише промисловості, сфери послуг, сільського господарства, транспорту, але й туризму також. Нині відомо більше 20 видів туризму (міжнародного, релігійного, екстремального, зеленого, ділового, тощо), які функціонують згідно однієї з чотирьох моделей розвитку сфери туристичних послуг.

Перша (ринкова) модель передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації, органу державного управління на рівні центральної влади. Всі питання, пов'язані з розвитком туризму, вирішуються на рівні регіонів або самостійно суб'єктами господарювання на основі оперативного регулювання та принципів ринкової економіки. Основна умова для можливості використання цієї моделі полягає в тому, що країна має бути привабливою для іноземних туристів і не мати потреби в особливій рекламі національного туристичного продукту на світовому ринку.

Подібна модель розвитку індустрії туризму сформувалася в США, де з метою економії бюджетних коштів у 1997 р. ліквідовано державну структуру «U.S. Travel and Tourism Administration (USTTA)», що займалася питаннями розвитку туристичної галузі. Цей крок був зумовлений тим, що США втримують міцні позиції на міжнародному туристичному ринку, а сильні приватні компанії здатні на самостійні рекламні акції в інтересах усього національного ринку туризму. Замість USTTA в США діє Консультативна рада з туризму та подорожей (USTTAB) – доволі впливовий орган, до складу якого входять відомі представники туристичної індустрії.

Аналіз практики діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг показує, що використання першої моделі можливе лише у випадках, коли суб'єкти туристичного ринку настільки сильні та свідомі, що здатні вирішувати всі проблеми без участі держави. Такий підхід ефективний у країнах з розвинутою ринковою економікою, де на ринку переважають приватні компанії різної величини і спеціалізації. Важливе значення при цьому мають розви-

нута інфраструктура, система забезпечення безпеки туристів, високий рівень надання банківських, страхових послуг і медичного обслуговування.

Друга модель розвитку туризму передбачає наявність спеціального, потужного, авторитетного та самостійного державного центрального органу (міністерства, управління), що займається розвитком та контролює діяльність усієї туристичної галузі. Міністерство має значні повноваження у сфері інвестицій, маркетингових досліджень, підготовки кадрів, реклами тощо. Спеціалізовані органи займаються виключно питаннями функціонування туристичної галузі (табл. 2).

Таблиця 2

Органи управління туристичною галуззю (за другою моделлю) [8]

Країна	Спеціалізований підрозділ
Єгипет	Державна туристична адміністрація
Куба	Національний офіс з туризму
Мальта	Управління з туризму
Марокко	Національний туристичний офіс
Хорватія	Міністерство туризму (Управління з туризму)
Індія, Мексика, Малайзія, Нова Зеландія, Кенія, Оман, Камбоджа, ПАР, Ізраїль, Домініканська Республіка	Міністерство туризму

Така модель управління туристичною індустрією властива багатьом країнам, що розвиваються, країнам з перехідною економікою, для яких туризм є одним з основних джерел валютних надходжень до бюджету, а також деяким високорозвинутим з туристичного погляду державам з багатою туристичною історією, які мають намір постійно підтримувати на належному рівні туристичний імідж.

Для реалізації цієї моделі потрібні: значні фінансові інвестиції в розвиток індустрії туризму для створення й підтримки на високому рівні національного туристичного продукту та туристичної інфраструктури, забезпечення державної підтримки малого і середнього бізнесу, створення системи безпеки туристів тощо.

Третя (європейська) модель участі держави в розвитку індустрії туризму переважає в розвинутих європейських державах. Вона передбачає, що питання розвитку туристичної діяльності вирішуються на рівні спеціалізованого галузевого підрозділу (централізована структура, державний орган), який функціонує в рамках багатогалузевих, багатофункціональних міністерств (найчастіше економічного спрямування), однак має статус відносно самостійного адміністративного органу.

Четверта (комбінована) модель розвитку туристичної галузі передбачає створення комбінованого міністерства, яке, крім туризму, охоплює інші, суміжні з ним або взаємодоповнюючі напрями соціально-економічної політики.

Для країн, які дотримуються цього типу державного регулювання, характерне визначення туризму як пріоритетного напряму розвитку економіки, що досягається за допомогою чіткого розподілу повноважень між центральною та регіональними туристичними адміністраціями. Основними цілями державної туристичної політики при такому підході є забезпечення збалансованості розвитку туризму та інших галузей економіки, а також просування національного туристичного продукту за кордоном [8].

На основі аналізу теоретичних і практичних аспектів можливостей державного регулювання інноваційної діяльності, а також традицій і підходів до розвитку туристичної сфери, пропонуємо виокремити такі моделі регулювання державою інноваційної активності в туризмі:

перша модель передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації та вирішення всіх питань на місцях на засадах та принципах ринкової самоорганізації; інновації впроваджуються самостійно для підтримування сильних ринкових позицій;

друга модель передбачає наявність сильного і авторитетного центрального органу – міністерства, а туризм є основним джерелом надходження коштів у бюджет (Єгипет, Мексика, Туніс, Туреччина);

третя модель – європейська, де питання інноваційного забезпечення розвитку туризму вирішуються багатопрофільним міністерством на рівні відповідного галузевого підрозділу (Франція, Іспанія, Великобританія, Італія).

Ми вважаємо, що така градація не є сталою і абсолютною; вона потребує подальших досліджень, особливо в реаліях української економіки, перехід якої на інноваційну модель розвитку охоплює й вироблення засад інноваційної політики в туристичній індустрії як одній з найперспективніших у вітчизняній економіці.

Отже, перед наукою стоїть проблема вибору для кожної моделі розвитку туристичної сфери методів і засобів інноваційної політики держави з метою забезпечення інноваційного розвитку туризму.

Література

1. *Ретрасов И. Концепция устойчивого развития применительно к мировому туризму [Электронный ресурс] / И. Ретрасов. – Режим доступа : http://tourlib.net/books_tourism/petrasov2-1.htm.*
2. *Збереження і сталий розвиток Карпат [Електронний ресурс]. – Режим доступу : //http://www.heifer.org.ua/heafer/files/Staly_rozvytok_Karpat.pdf.*
3. *Вертакова Ю. В. Управление инновациями : теория и практика : учеб. пособ. / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М. : Эксмо, 2008. – 432 с. – (Высшее экономическое образование).*
4. *Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.*
5. *Сільченко І. А. Державна інноваційна політика в умовах формування інноваційної моделі розвитку / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 1 (9). – С. 33–35.*

6. *Лапенчук П. Підтримка інноваційної діяльності. Досвід економічно розвинутих держав та України [Електронний ресурс] / П. Лапенчук. – Режим доступу: http://www.justinian.com.ua/article.php?id=912. – Заголовок з титулу екрану.*
7. *Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 295 с.*
8. *Бартошук О. В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід) / О. В. Бартошук // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2011. – № 2. – С. 62–68.*

УДК 378.005.332.4

Ірина СОВЕРШЕННА

ПАТЕНТНО–ЛІЦЕНЗІЙНА ПОЛІТИКА УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Проаналізовано світовий і український досвід управління патентно-ліцензійною діяльністю університетів з точки зору підвищення їх конкурентспроможності; визначено основні показники ефективної патентно-ліцензійної діяльності університету; складено перелік необхідних внутрішніх нормативних актів та рекомендацій щодо використання інтелектуальної власності в університеті. Приділено увагу регламентації розподілу роялті від використання винаходів.

Ключові слова: *патентно-ліцензійна політика, патентна система університету, управління інтелектуальною власністю, комерціалізація, роялті.*

Ukrainian and international experience of the university's patent and licensing management in the term of improving its competitiveness is analyzed. The main indicators of the university's patent and licensing activity are determined. The list of necessary internal regulatory documents is compiled. Recommendations according to use of intellectual property at the university are developed. The regulation of the distribution of royalties from exploitation of inventions is paid attention.

Keywords: *patent and licensing policy, patent system of university, intellectual property management, commercialization, royalty.*

Одним із ключових завдань, що стоять перед нашою країною у даний час, є зростання конкурентоспроможності національної економіки і зміцнення позицій України у світі. Виконання цього завдання неможливе без створення в Україні інноваційної економіки, в якій знання та інновації є основним джерелом зростання.

У цьому контексті система захисту прав інтелектуальної власності (ІВ) здатна створити додаткові стимули компаній до інноваційної активності, оскільки забезпечить компаніям захист їх прав щодо інноваційного продукту. Якісне поліпшення патентної системи є необхідним чинником стимулювання інноваційного підприємництва також тому, що поряд з традиційною функцією патентної системи, а саме – обмеження доступу з боку конкурентів до інноваційного продукту – патент може бути джерелом інших значних вигод, оскільки в даний час він є одним з найважливіших інструментів конкурентної взаємодії компаній на ринках високотехнологічних продуктів.

Зміна ролі патенту в господарській діяльності компанії, зростання його значення як економічного активу призвело до переосмислення місця і ролі патентної політики в загальній системі стратегічного управління і появи нової парадигми патентного процесу в розвинених

© Ірина Совершенна, 2013.

країнах. Компанії почали активно використовувати належні їм патенти для реалізації широкого кола завдань, а управління патентним портфелем стало невід'ємною частиною системи стратегічного управління.

Дослідження результатів діяльності підрозділів ІВ українських вищих навчальних закладів (ВНЗ) і підприємств свідчать про те, що в даний час відродження цих підрозділів, практично ліквідованих у 90-ті роки, помітно стримується тим, що існуюча в дореформений період модель управління патентно-ліцензійною діяльністю в організації була орієнтована, в основному, на патентно-інформаційне супроводження НДДКР. Питанням комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності уваги практично не приділялося і, як наслідок, у ВНЗ і на підприємствах відсутні відповідні функціональні та структурні елементи і підсистеми.

Разом з тим можливості і загрози сучасного ринку інновацій свідчать про те, що ефективне використання результатів інтелектуальної діяльності в системі «ВНЗ-підприємство», а також адекватна реакція на патентну активність конкурентів можливі лише за наявності системи управління ІВ, узгодженої з корпоративною ідеологією, з відпрацьованими механізмами, чіткою структурою і формалізованим процесом.

Система управління ІВ, будучи однією з підсистем управління організацією, повинна органічно вбудовуватись в її організаційну систему управління. Аналіз світового досвіду, обґрунтований вибір інноваційної стратегії і патентно-ліцензійної політики, наявність інноваційної інфраструктури і відповідного методичного інструментарію дозволять цілеспрямовано управляти ІВ університету, забезпечуючи тим самим його високу конкурентоспроможність і умови розвитку на ринку.

Необхідність системного підходу до проблеми управління ІВ у ВНЗ продиктована тією обставиною, що за минуле після прийняття патентного законодавства України десятиліття більшість університетів так і не змогли провести адекватні загрозам і можливостям мінливого зовнішнього середовища коректування патентно-ліцензійної політики.

Питання оцінювання і посилення потенціалу вищої освіти взагалі і ВНЗ (у тому числі інтелектуальної складової потенціалу) розглянуто у роботах В. М. Геєця, Ю. В. Іванова, В. Г. Кременя, Т. Б. Решетілової, С. Б. Семенюк та ін.

Сутність та структуру інтелектуального капіталу ВНЗ досліджували С. М. Ілляшенко, П. М. Цибульов та інші науковці. Проблеми управління інтелектуальною власністю, бар'єри на шляху комерціалізації результатів наукових досліджень ВНЗ досліджуються у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків: Г. А. Андрощука, О. Д. Бутніка-Сіверського, В. В. Жарова, О. І. Жилінської, В. І. Зінова, О. В. Каменської, Ю. М. Капіци, П. І. Крайнєва, М. О. Онопрієнко, П. М. Цибульова, В. П. Соловйова та ін.

Зарубіжний досвід інноваційного менеджменту ВНЗ досліджували Ю. В. Баранович, Г. В. Жаворонкова, моделі системи управління ІВ у ВНЗ – Д. Б. Шульгін, нормативно-методичне забезпечення комерціалізації результатів наукових досліджень в наукових установах – Ю. М. Капіца.

Поряд з тим, недостатньо уваги приділяється формуванню нової системи управління інтелектуальною власністю у ВНЗ, розробці й удосконаленню концепції патентно-ліцензійної політики у вітчизняних університетах як фактору підвищення їх конкурентоспроможності.

Метою статті є вироблення і обґрунтування рекомендацій щодо розроблення концепції патентно-ліцензійної політики для українських ВНЗ на основі аналізу світового досвіду управління патентно-ліцензійною діяльністю університетів.

Сьогодні університети часто характеризуються як «рушії економічного зростання» (an engine for economic growth) [1], а правова охорона і комерціалізація результатів їх досліджень є, на нашу думку, єдиним способом залучення, збереження і винагороди талановитих учених, результати праці яких використовуються на благо суспільства. При цьому саме система правової охорони інтелектуальної власності, орієнтована на трансфер технологій, забезпечує університетам стійкі зв'язки з промисловістю та надходження інвестицій для наукових досліджень.

До об'єктів прав інтелектуальної власності – результатів інтелектуальної діяльності ВНЗ, яким відповідно до Господарського кодексу України надається правова охорона, зокрема, належать:

• винаходи, корисні моделі, промислові зразки (об'єкти патентних прав);

• програми для ЕОМ і бази даних, авторські навчальні курси, підручники і навчальні посібники, статті, монографії та ін. (об'єкти авторських прав);

• секрети виробництва і обслуговування (ноу-хау);

• товарні знаки і знаки обслуговування.

Найбільш ефективна розробка і практична реалізація концепції патентної політики університетів існує в США, формування якої почалося ще в 20-х роках XX століття. Надалі беззаперечним фактом стало визнання патентної системи й діяльності університетів США одним з найвагоміших чинників економічного зростання країни, що визначає її конкурентоспроможність і пояснює значущість наукових досліджень та інтелектуальної власності для технологічного розвитку США.

Після ухвалення Закону Бея-Доула [2] вже до кінця 1980 р. ситуація різко змінилася. Більшість університетів, що мали великі науково-дослідні програми, прийняли спеціальні документи про патентну політику (Patent Policy), створили або значно розширили спеціальні відділи, що забезпечували діяльність у сфері ІВ і суттєво активізували патентування й ліцензування винаходів, права на які тепер належали університетам. Це дало великий економічний ефект.

Університети США, як правило, не продають розроблені технології, а передають права на їх використання на основі патентних ліцензійних угод. У деяких наукоємних галузях промисловості частка патентів, що належать університетам, становить 18%. Всіма питаннями, пов'язаними з комерціалізацією результатів наукових досліджень і патентуванням, в університетах США займаються фахівці відділів трансферту технологій (The Technology Transfer Office), тобто інноваційні менеджери.

В університетах США функціонують різні програми, спрямовані на розвиток підприємництва в регіонах, основне завдання яких полягає в навчанні студентів, у формуванні у них знань і навичок, необхідних для створення власної компанії. Одним із центральних заходів щодо реалізації цього завдання є створення центрів інноваційного підприємництва, бізнес-інкубаторів, покликаних формувати підприємницьку культуру та

здійснювати консалтинг з питань, пов'язаних зі створенням нових компаній. На створення інкубаторів при університетах державою виділяються кошти, оскільки передбачалося, що створення інкубаторів при ВНЗ сприятиме економічному розвитку країни в цілому.

Аналогічна тенденція спостерігається в європейських університетах. Хоча вони відстали від американських у часі і якісному розвитку системи управління ІВ, європейці активно переймають американський досвід з урахуванням національних правових та інших особливостей.

Серйозне усвідомлення європейськими університетами цінності ІВ відбулося у 1990-х рр., коли почалося відчутне скорочення державного фінансування університетської науки, пов'язане з бюджетними труднощами. Університети почали більшою мірою орієнтуватися на ринок і промисловість і, як у США, їх почали розглядати як національну базу наукових досліджень і джерело нових технологій.

Сучасна патентна політика в США розробляється на двох рівнях: федеральному та локальному [2]. Патентно-ліцензійна й інноваційна політика уряду реалізується у формі патентної політики університетів.

Основна мета інноваційної політики університету – сформулювати стратегічні цілі університету у сфері використання ІВ, а також права й обов'язки в галузі патентно-ліцензійної діяльності університету і його співробітників, забезпечивши баланс їх інтересів.

Можна назвати такі типові розділи документа про патентну політику університету США: преамбула; сфера дії патентної політики; обов'язки винахідника; права сторін; угода про розподіл доходів; угода з адміністрацією.

Патентну політику університетів регламентує «Керівництво з розробки положень, що регулюють відносини у сфері інтелектуальної власності, для університетів та науково-дослідних організацій Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ)» (Женева). Типове положення про політику в сфері ІВ для університетів та науково-дослідних інститутів містять норми діючих положень Оксфордського, Кембріджського, Каліфорнійського та інших провідних університетів. Воно містить такі розділи: вступ; визначення; сфера дії положення; правові аспекти статусу дослідників; підтримка з боку зовнішніх спонсорів, співробітництво з третіми особами в рамках науково-дослідної діяльності; право власності на інтелектуальну власність; конфлікт інтересів та конфіденційність; виявлення, розкриття та комерціалізація інтелектуальної власності; ведення записів і збереження в силі прав на належні університету об'єкти інтелектуальної власності; розподіл доходів, мотивація дослідників; порушення норм цього положення; суперечності і оскарження.

Про результати інноваційної діяльності університету свідчать показники його патентно-ліцензійної діяльності. На наш погляд, основними показниками ефективної патентно-ліцензійної діяльності університету є: загальні показники інноваційної активності; показники винахідницької діяльності, особливо чисельність патентів, отриманих університетом; активність на ринку ІВ; правовий захист основних розробок; дієва структура і достатні ресурси управління ІВ; фінансові показники університету (частка нематеріальних активів в балансі підприємства); рівень внутрішньої нормативно-правової бази з питань оцінки і управління об'єктами ІВ (табл. 1).

Таблиця 1

*О*сновні показники патентно-ліцензійної діяльності університету

Показники	Оцінка	Джерело (спосіб визначення показника)
1	2	3
1. Загальні показники інноваційної активності		
1.1. Наявність стратегії управління ІВ	Є/Немає	Перспективний план діяльності (стратегія розвитку) університету
1.2. Наявність інноваційної інфраструктури, в тому числі		Перспективний план діяльності (стратегія розвитку) університету
1.2.1. Інноваційних підрозділів	Є/Немає	Організаційна структура
1.2.2. Участь в мережах науково-технічного співробітництва	Є/Немає	Положення про науково-технічне співробітництво, договори про науково-технічне співробітництво
1.2.3. Підрозділів трансферу технологій		Положення про центр трансферу технологій
1.3. Число основних наукових напрямів розробок університету		База даних договорів університету, статистика підрозділу ІВ
1.4. Ступінь і швидкість впровадження наукової продукції (власних розробок)		
1.5. Наявність системи мотивації творчої діяльності	Є/Немає	Колективний договір університету, типовий трудовий контракт наукового співробітника
1.5.1. Моральні стимули до ІД	Є/Немає	
1.5.2. Матеріальні стимули до ІД	Є/Немає	
2. Винахідницька діяльність		
2.1. Чисельність винахідників		База даних підрозділу ІВ
2.2. Чисельність охороноздатних розробок		
2.3. Число заявок на винаходи за рік		База даних підрозділу ІВ
2.4. Число патентів, отриманих університетом		
3. Активність на ринку об'єктів ІВ		
3.1. Число укладених ліцензійних договорів, в тому числі:		База даних підрозділу ІВ
3.1.1. Число виданих (реалізованих, впроваджених, комерціалізованих) ліцензій		
3.2. Число виявлених порушень прав ІВ університету		База даних підрозділу правової охорони діяльності (юридичного підрозділу) університету
3.3. Число позовів щодо порушення прав ІВ		
3.3. Число вирішених конфліктів у сфері ІВ		
4. Правовий захист основної продукції		
4.1. Обсяг патентного портфелю ВНЗ		База даних підрозділу ІВ
4.2. Ступінь захищеності основних видів продукції		База даних підрозділу ІВ

Продовження табл. 1

1	2	3
5. Структура і ресурси управління ІВ		
5.1. Наявність підрозділу ІВ	Є/Немає	Положення про підрозділ ІВ
5.2. Наявність бюджету управління ІВ	Є/Немає	Підрозділ ІВ
5.3. Наявність електронних технологій (комп'ютерних програм, баз даних) з управління ІВ	Є/Немає	Підрозділ ІВ
6. Фінансові показники		
6.1. Надходження від продажу ліцензій		Підрозділ ІВ
6.2. Вартість нематеріальних активів		Підрозділ ІВ
6.3. Ринкова вартість об'єктів ІВ		Підрозділ ІВ
6.4. Частка нематеріальних активів в балансі підприємства		Підрозділ ІВ
7. Внутрішня нормативно-правова база з питань управління ІВ		
7.1. Стандарти університету (комплекс положень) з питання управління ІВ	Є/Немає	Підрозділ ІВ

Крім документа (положення) про патентно-ліцензійну політику, положень про відділи з питань інтелектуальної власності, інноваційні центри, центри трансферу технологій, вітчизняні університети зазвичай затверджують наказами: положення про товарний знак, положення про комісію з питань віднесення результатів інтелектуальної діяльності до комерційної таємниці, положення про режим комерційної таємниці, методику оцінювання попередньої вартості об'єктів інтелектуальної власності, порядок розподілу ліцензійних платежів і виплати винагороди авторам тощо.

В університетах Великобританії, США, Франції перелік внутрішніх нормативних актів та рекомендацій щодо використання ІВ включає: Політику щодо винаходів, патентів та ліцензування; Політику щодо об'єктів авторського права; Політику щодо речей – результатів наукових досліджень (біологічний матеріал, креслення, комп'ютерне забезпечення, мікросхеми, прототипи, обладнання); типові договори (Угода з працівниками щодо патентів та авторського права); систему типових договорів (Дозвіл щодо використання матеріалів, захищених авторським правом, Угода про передачу речей – результатів досліджень, Договір про надання виключної ліцензії, Договір про надання ліцензії, що вноситься до статутного фонду венчурних підприємств, Договір про надання невиключної ліцензії, Опційний договір, Договір про надання ліцензії на використання програмного забезпечення, Договір про збереження конфіденційності при використанні матеріалів, отриманих в установі, Договір про спільне збереження конфіденційності установи та підприємства тощо).

Політика відносно винаходів, патентів та ліцензування зазвичай визначає порядок повідомлення про створені винаходи, патентування, розподіл майнових прав на такі об'єкти, порядок розподілу роялті.

Суттєве місце у патентній політиці зарубіжних університетів займає регламентація розподілу роялті від використання винаходів. Звичайним є розподіл роялті на три частини: 30–40% надходить винахідникам, 20–30% – відділу, де працює винахідник, 20–30% – установі.

Рекомендовані співвідношення внеску різних джерел до прибутку від реалізації продукції з використанням винаходу, отримані нами в результаті узагальнення практичного досвіду патентно-ліцензійної діяльності ряду зарубіжних і вітчизняних університетів, а також ряду підприємств України, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендовані співвідношення розподілу прибутку від використання винаходу

Тип організації	Організація	Підрозділ	Винахідник
Підприємство	15–35/100	10–80	15–40
ВНЗ	15–35/100	10–80	50–60

Наші дослідження показали, що створення в Україні конкурентоспроможної інноваційної економіки неможливе без ефективної патентної системи університетів, яка, з одного боку, здатна забезпечити використання стимулів до інноваційної діяльності у ВНЗ і на підприємствах, а з іншого боку, відкрила б ширші перспективи співробітництва із закордонними компаніями в сфері обміну інтелектуальною власністю. Навчившись ефективно управляти інтелектуальною власністю, українські університети зможуть на рівних брати участь із зарубіжними партнерами у розвитку високотехнологічних галузей.

Отже, ВНЗ, які проводять наукові дослідження, створюють винаходи та прагнуть реалізувати їх, повинні розробити власну інноваційну патентно-ліцензійну політику й регламентувати її відповідними внутрішніми нормативними документами. Їх положення повинні бути досить широкими, щоб охоплювати всі можливі ситуації, і водночас досить конкретними, щоб забезпечити дієвість адміністративного управління. Університетські документи повинні включати описи управлінських структур (інноваційний відділ, патентно-ліцензійний відділ, комітет з патентів) і процедур (правила патентно-ліцензійної діяльності), щоб забезпечити прозорість і зрозумілість для співробітників і студентів університету. Важливим завданням є розроблення всебічних рекомендацій з питань комерціалізації та модельних договорів для різних видів угод з трансферу технологій, рекомендацій щодо проведення маркетингових досліджень результатів НДДКР та розроблення патентної політики університетів України.

Література

1. *Україна у вимірі економіки знань / за ред. В. М. Гейця. – К. : Основа, 2006. – 592 с.*
2. *The Work of USTR – Intellectual Property. U.S. Department of State. International Information Programs [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://usinfo.state.gov/topical/econ/ipr–ustwork.htm.*

УДК: 330.341.1

Ірина КАЛІНА

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ

Розглянуто основні аспекти інноваційного розвитку економіки України, проаналізовано інноваційну активність промислових підприємств України, джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності й тенденції її розвитку. Досліджено причини відставання України в інноваційному розвитку та сформульовано шляхи підвищення конкурентоспроможності нашої держави у світовій високотехнологічній економіці.

Ключові слова: *інноваційна діяльність, активність, фінансове забезпечення, нова продукція, інноваційний розвиток, інноваційний бар'єр.*

The key aspects of innovation development in Ukrainian economy are considered. Innovative activity of Ukrainian industrial enterprises, financial sources of supporting an innovation activity and the trends of its development are analyzed. The causes of Ukrainian lack in innovative development are determined. The ways to increasing our country's competitiveness in the global high-tech economy are proposed.

Keywords: *innovation activity, activity, financial assurance, new product line, innovative development, innovative barrier.*

Нині Україну зараховано до категорії країн з ринковою економікою, тому уряд нашої держави приймає нові та удосконалює існуючі нормативно-правові акти, що спрямовують економіку до інноваційної моделі розвитку, а також запроваджує нові податкові, митні та інші пільги для розвитку малого та середнього бізнесу, налагоджує економічні, соціальні й технологічні відносини з іншими країнами. Перехід економіки до нового якісного стану супроводжуватиметься інноваційним розвитком України як незалежної держави, що дасть змогу реорганізувати економіку за рахунок впровадження у виробництво прогресивних високотехнологічних процесів для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції українських підприємств можливе за умови технологічного переоснащення та піднесення наукоємних галузей виробництва. Досвід зарубіжних країн переконливо засвідчує, що інновації мають стратегічне значення для подальшого розвитку економіки, і упродовж останніх десятиліть економісти пов'язують економічний розвиток з інноваційним.

Характер трансформаційних процесів і темпи формування постіндустріального суспільства визначаються економічним потенціалом держави, який одночасно складає основу її подальшого інноваційного розвитку. Економічний і науковий потенціали України

© Ірина Каліна, 2013.

входять до першої п'ятірки країн Європи, а за ефективністю використання – замикають першу сотню країн світу. Вибір Україною випереджальної інноваційної моделі подальшого розвитку – об'єктивний закономірний процес, зумовлений ендогенними та екзогенними чинниками, однак орієнтація на інноваційний розвиток як основу економічного зростання потребує відповідних коштів [1, с. 35].

Досвід успішного господарювання розвинутих країн підтверджує, що серед складових системи забезпечення інноваційного розвитку найголовнішим постає його фінансове забезпечення. Особливої гостроти це питання набуває в умовах трансформації економічної системи України, коли актуалізується проблематика збалансування, ефективного використання та результативності обмежених бюджетних ресурсів інноваційного розвитку.

Проблеми дослідження інноваційних процесів, а також економічного оцінювання інноваційних рішень були і залишаються актуальними та знаходять відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Поряд з тим, багато питань теоретичного і методичного характеру щодо комплексного дослідження проблем управління та оцінювання інноваційної діяльності потребують поглибленого вивчення.

Фундаментальні дослідження, спрямовані на розгляд сутності інновацій та інноваційної діяльності, знайшли своє відображення в роботах зарубіжних учених П. Друкера, А. Клайнкнехта, Е. Менсфілда, К. Опенлендера, П. Пілдича, Б. Санто, Р. Уотермена, Й. Шумпетера, а також вітчизняних – В. Александрової, О. Амоші, Л. Антонюк, С. Галузи, А. Гальчинського, Б. Данилишина, О. Лапко, А. Поручника, П. Перерви, Д. Стеченка, Д. Черваньова.

Окремі питання організації, управління, фінансування, оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів розглядаються в роботах українських вчених В. Бабича, І. Бланка, Є. Воробйова, Г. Задорожного, О. Марченко, Й. Петровича, Л. Української, В. Хобти і закордонних – Л. Водачка, О. Водачкової, Ш. Тацуно, Б. Твісса, П. Уайта.

Незважаючи на велике розмаїття теоретичних і прикладних розробок, присвячених інноваційній діяльності, значне число питань залишилися маловивченими і невирішеними навіть у теоретичному аспекті. У багатьох роботах, як правило, розглядаються загальні проблеми організації інноваційної діяльності, а при оцінюванні інвестицій не враховується ступінь інноваційності об'єктів інвестування та потреби у них споживачів. Зважаючи на це, особливого значення набуває аналіз новітніх теорій та практики управління інноваційним процесом та оцінювання інноваційних рішень з метою їх адаптації до українських підприємств і економіки України загалом.

Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо аналізу і оцінювання інноваційної активності українських суб'єктів господарювання в умовах розбудови постіндустріального суспільства.

На рубежі століть у світовій економіці починає дедалі ширше й інтенсивніше розвиватися інноваційна діяльність. У провідних західних країнах інноваційний шлях розвитку стає головним напрямом удосконалення виробничо-технічної бази виробництва і забезпечення економічного зростання. Так, збільшується частка наукових досліджень у складі ВВП, зростає питома вага підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, досягаючи 70–80% у США, Японії, Німеччині, Франції. Частка наукомісткої продукції в загальному її

обсязі ЄС, Японії, США перевищує 20–30%. Підвищується частка інновацій у складі експорту. Питома вага витрат на НДДКР досягає в найбільш розвинених країнах 3-4% ВВП [2, с. 368].

Важливим стимулом розширення й інтенсифікації інноваційної діяльності в західній економіці стали розроблення і впровадження національних і міжнаціональних інноваційних систем, головна мета яких зводиться до забезпечення сприятливих умов для активізації інноваційного фактора економічного зростання. Складовою частиною цих систем є безпосередня і масштабна участь держави у фінансуванні наукомістких виробництв інноваційної спрямованості: повне або часткове фінансування НДДКР, надання дотацій на покриття частини інноваційних витрат, економічне стимулювання інновацій через систему оподатковування і кредитування (податкове кредитування, державні гарантії ризикових кредитів і кредитів для малих і середніх підприємств), створення інноваційної інфраструктури (наукові інкубатори, центри колективного користування дорогим устаткуванням та інше) і надання інфраструктурної підтримки розроблювачам інновацій, особливо у сфері малого і середнього бізнесу. Як показує практика, доволі успішним є бюджетне фінансування інноваційних проектів в галузі біотехнологій, інформатики, економічної кібернетики та охорони навколишнього середовища [3, с. 8–9].

З метою розвитку інноваційного законодавства, захисту інтелектуальної власності, сприяння трансферу інноваційних технологій в економічно розвинених країнах створюються нові адміністративні структури при урядах для здійснення цілеспрямованої інноваційної політики. Зростає значення спеціальних міжнародних організацій зі сприяння інноваційному прогресу. Особливо це стосується підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, формування міжнаціональних інноваційних програм, сприяння регіональному науково-технічному та інноваційному співробітництву в рамках ЄС. Значного поширення отримала інтеграція науково-технічної діяльності шляхом створення кластерів – добровільних асоціацій суб'єктів господарювання територіально-галузевого типу з метою об'єднання частини своїх капіталів для виконання великих (найчастіше інноваційного характеру) проектів, що не під силу окремим суб'єктам ринку.

Світовий позитивний досвід в галузі створення і поширення інновацій, їх фінансового забезпечення варто ретельно вивчати і використовувати в процесі ринкової трансформації економіки України, зрозуміло, з урахуванням специфіки умов функціонування інноваційно-інвестиційного механізму нашої країни. За останні 10–12 років встановлено значне відставання України від економічно розвинених країн у питаннях охоплення промисловості інноваційними процесами, що характеризується, зокрема, зменшенням частки і кількості підприємств, які створюють і впроваджують інновації. Статистичні дані дозволяють констатувати, що звузилася сфера впровадження нових технологічних процесів і застосування засобів виробництва інноваційної спрямованості, а також освоєння виробництва нових видів продукції. Виняток становить лише такий різновид інновацій, як проведення комплексної механізації й автоматизації виробництва [4, с. 213–214].

Системне скорочення обсягів фінансування науки, чисельності наукових організацій і працюючих в них, погіршення стану матеріально-технічної бази таких установ, що відбувалося упродовж останніх років, позначилось на результатах інноваційної діяльності

в промисловості України, а також спричинило зменшення масштабів інноваційної діяльності. Дані табл. 1 засвідчують стабільно низький рівень інноваційної активності промислових підприємств упродовж останнього десятиліття, а також відсутність окреслених позитивних тенденцій у розвитку інноваційного процесу. З табл. 1 видно, що навіть у кризовий і посткризовий періоди не спостерігаються будь-які різкі коливання показників інноваційної активності, що засвідчує слабкий зв'язок інноваційної сфери з основними економічними процесами, які відбуваються в державі і в світі (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційна активність промислових підприємств України

	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями	Загальна сума витрат	У тому числі за напрямами						
			дослід-ження і розробки[1]	у тому числі		придбання інших зовнішніх знань[2]	підготовка виробництва для впровадження інновацій[3]	придбання машин, обладнання та програм-ного за без-печення[4]	інші витрати
				внутрішні НДР	зовнішні НДР				
	%	млн. грн.							
2000	18,0	1760,1	266,2	X	X	72,8	163,9	1074,5	182,7
2001	16,5	1979,4	171,4	X	X	125,0	183,8	1249,4	249,8
2002	18,0	3018,3	270,1	X	X	149,7	325,2	1865,6	407,7
2003	15,1	3059,8	312,9	X	X	95,9	527,3	1873,7	250,0
2004	13,7	4534,6	445,3	X	X	143,5	808,5	2717,5	419,8
2005	11,9	5751,6	612,3	X	X	243,4	991,7	3149,6	754,6
2006	11,2	6160,0	992,9	X	X	159,5	954,7	3489,2	563,7
2007	14,2	10850,9	986,5	793,6	192,9	328,4	X	7471,1	2064,9
2008	13,0	11994,2	1243,6	958,8	284,8	421,8	X	7664,8	2664,0
2009	12,8	7949,9	846,7	633,3	213,4	115,9	X	4974,7	2012,6
2010	13,8	8045,5	996,4	818,5	177,9	141,6	X	5051,7	1855,8
2011	16,2	14333,9	1079,9	833,3	246,6	324,7	X	10489,1	2440,2

[1] з 2007 року сума внутрішніх та зовнішніх НДР;

[2] до 2007 року придбання нових технологій;

[3] з 2007 року показник віднесено до інших витрат;

[4] до 2007 року придбання машин та обладнання, пов'язане з упровадженням інновацій.

Джерело: [5].

Дослідження показують, що більш сприйнятливими до нововведень були великі підприємства. Так, серед підприємств з чисельністю працівників 5 – 10 тис. осіб та 10,1 – 25 тис. осіб інновації здійснювали 63,8% та 62,5% відповідної групи підприємств, а з чисельністю працівників 100–200 осіб та 50–99 осіб – 13,5% і 8,7% підприємств. Як бачимо, частка промислових підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, в 2011 році зросла (див. табл. 1), зріс і обсяг інноваційних витрат в промисловості, що значною мірою обґрунтовується ціновим фактором. Однак це не єдине пояснення, оскільки індекс зростання обсягу інноваційних витрат значно перевищує середній індекс цін виробленої промислової продукції і середній індекс інвестицій в основний капітал. Таке

перевищення можна пояснити збільшенням масштабів впроваджених інноваційних продуктів, або зростанням їх вартості у зв'язку з технічним ускладненням, підвищенням якості та ступенем новизни. Отже, ми маємо справу з контурами двох різноспрямованих векторів: звуження сфери інноваційної діяльності в промисловості супроводжується одночасним зростанням масштабів, складності, ступеня новизни, ефективності впровадження окремих інноваційних продуктів. Майже кожне третє інноваційно активне підприємство займалося виробничим проектуванням та іншими видами проектно-конструкторських робіт, пов'язаних з технологічним оснащенням, організацією виробництва і початковим етапом випуску нової продукції та впровадженням нових методів її виробництва.

Поряд з тим, з табл. 2 видно, що у 2011 році кількість впроваджених прогресивних технологічних процесів становила 2510, причому з них лише 517 характеризуються як маловідходні, ресурсозберігаючі і безвідходні, тоді як у 1991 р. ці показники становили відповідно 7303 та 1825 (див. табл. 2). Отже, незважаючи на окремі позитивні зрушення упродовж останніх років, можемо констатувати, що впровадження нових технологічних процесів за 20 років зменшилося більше ніж у 5 разів, у тому числі маловідходних, ресурсозберігаючих – у 4 рази.

Таблиця 2

Впровадження інновацій на промислових підприємствах

	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації. %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	у т. ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції,* найменувань	з них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	X
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8

* до 2003 року нових видів продукції.

Джерело: [5].

Як показав аналіз причин, що гальмують розроблення і реалізацію інноваційних процесів, до них (за результатами експертних досліджень) належать: відсутність фінансування, високі витрати, відсутність засобів у замовника, високі кредитні ставки, недосконалість законодавства, труднощі із сировиною і матеріалами, високий економічний ризик, відсутність попиту на продукцію, недостатня інформація про ринки збуту. Як бачимо, більшість зазначених причин мають відверто фінансовий характер. Розгляд обсягів

фінансування інновацій у промисловості України за 2000–2011 рр. вказує на їхню нестабільність: якщо досліджувати власні фінансові ресурси підприємств, то упродовж років вони збільшувалися і на кінець 2011 року становили 7585,6 млн. грн. Інші джерела фінансування інновацій не виявили помітної вираженої динаміки (табл. 3).

Таблиця 3

Джерела фінансування інноваційної діяльності

	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
	млн. грн.				
2000	1757,1	1399,3	7,7	133,1	217,0
2001	1971,4	1654,0	55,8	58,5	203,1
2002	3013,8	2141,8	45,5	264,1	562,4
2003	3059,8	2148,4	93,0	130,0	688,4
2004	4534,6	3501,5	63,4	112,4	857,3
2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2
2006	6160,0	5211,4	114,4	176,2	658,0
2007	10850,9	7999,6	144,8	321,8	2384,7
2008	11994,2	7264,0	336,9	115,4	4277,9
2009	7949,9	5169,4	127,0	1512,9	1140,6
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2

Джерело: [5].

Незважаючи на збільшення загального обсягу фінансування інновацій, їх інвестиційне забезпечення варто визнати недостатнім. Це підтверджується, зокрема, аналізом структури сукупного обсягу інноваційного фінансування, в результаті якого очевидною є, насамперед, неприпустимо мізерна участь держави в інноваційній діяльності (1% загального обсягу фінансування інновацій). Мала і нестабільна частка коштів іноземних інвесторів у фінансовому забезпеченні інноваційної діяльності теж свідчить про великі невикористані резерви зростання.

Подолання інвестиційної нестачі в інноваційній сфері вимагає пошуку нових фінансових джерел та інтенсифікації наявних інвестиційних ресурсів для пожвавлення інвестиційного процесу в країні. Економічна наука при цьому покликана обґрунтувати методологічні основи відбору найбільш перспективних напрямів інноваційної діяльності й окремих інноваційних об'єктів для перетворення їх на об'єкти пріоритетного інвестування. Отже, сьогодні розвиток інноваційної сфери в Україні можна охарактеризувати як такий, що не відповідає світовим тенденціям, і саме тому, на наш погляд, українські науковці активізували дослідження, пов'язані з актуальними проблемами інноваційно-інвестиційного процесу [6, с. 123–125].

У підсумку можемо зазначити, що втілення нових технологій – складний процес, що супроводжується високими витратами і характеризується невизначеністю результатів, що зумовлює закономірне виникнення у суб'єктів господарювання ряду перешкод, які

подолати доволі важко. Сукупність цих перешкод створює інноваційний бар'єр, який розраховується як співвідношення очікуваного рівня прибутковості від інноваційної діяльності та очікуваного рівня прибутковості від традиційної діяльності підприємця.

У суспільстві існує багато бар'єрів, що протидіють інноваціям, а саме: швидке моральне знецінення капіталу під впливом новацій, наявність в економіці дешевих традиційних ресурсів, необхідність здійснення значних капіталовкладень в умовах ризикованості і невизначеності результатів тощо. Зважаючи на ці обставини, економічним суб'єктам необхідно створити сприятливі умови для розвитку інноваційної активності, у т. ч. сформувати і запровадити в практику господарювання пакет відповідних стимулів і гарантій.

Література

1. *Павленко І. А. Методологічні засади оцінки інноваційного потенціалу України / І. А. Павленко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Чернігів: ЧДТУ, 2010. – № 44. – С. 32–40.*
2. *Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика : моногр. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К. : Основа, 2005. – 552 с.*
3. *Пилипенко Г. М. Механізм ініціювання інноваційного розвитку в Україні / Г. М. Пилипенко, В. В. Чорнобаєв // Економічний вісник НГУ. – 2005. – № 1. – С. 6–12.*
4. *Гаман М. Світовий досвід стимулювання інновацій та можливості його застосування в Україні / М. Гаман // Вісник національної академії державного управління. – 2007. – № 1. – С. 213–214.*
5. *Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua.*
6. *Павленко І. А. Новітні методики оцінювання ефективності національних інноваційних систем / І. А. Павленко // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана. Спеціальний випуск «Економіка підприємства: теорія та практика» – К. : КНЕУ, 2010. – Том 1. – С. 120–131.*

УДК 658:33.15.001.76

Галина КОВАЛЬОВА

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ

Обґрунтовано необхідність реалізації інноваційної моделі розвитку тваринництва України та доведено комплексність цієї проблеми з виокремленням її основних складових. Запропоновано етапи впровадження інноваційних перетворень у тваринництві та показники для визначення ефективності його інноваційної продукції, а також сформульовано напрями інноваційної діяльності як основного чинника підвищення ефективності тваринництва.

***Ключові слова**: держава, інновація, інноваційний розвиток, сільське господарство, тваринництво, інноваційні перетворення, ефективність, продуктивність.*

The necessity of implementing innovative model of Ukrainian livestock industry's development and the complexity of this problem of distinguishing its basic components are proved. The stages of implementation of innovative transformations in livestock industry and indicators for estimation of its innovative product's efficiency as a major factor in improving the efficiency of livestock industry are proposed.

***Keywords:** state, innovation, innovative development, livestock industry, innovative transformations, efficiency, productivity.*

Здійснюючи політику регулювання і стимулювання інноваційного розвитку, держава змушена постійно вирішувати проблему балансування розподілу суспільних ресурсів. Вкладаючи кошти в стимулювання споживчого попиту, суспільство відволікає їх від інвестиційного й інноваційного напрямів, а їх концентрація на реалізації інноваційних проектів зумовлює відносне зменшення обсягів споживання та поточного виробництва й інвестування. Проте у довгостроковій перспективі саме технологічні зміни формують сукупний попит: вкладаючи кошти в інновації, суспільство закладає основи довгострокової стратегії формування внутрішнього ринку товарів споживчого та виробничого призначення. Нині ця проблематика набуває особливої актуальності, передусім, у сільському господарстві, яке отримало додаткові можливості формування потенціалу інноваційного розвитку в результаті вступу України до Світової організації торгівлі (СОТ) та долучення до вирішення глобальної продовольчої проблеми.

Перспективи розвитку інноваційного забезпечення аграрного виробництва загалом, у тому числі й тваринництва, розглядали Я. К. Білоусько, А. М. Головко, О. І. Дацій, П. А. Денисенко, О. О. Кузнєцов, В. О. Питулько, В. О. Шлапак, Й. Шумпетер та інші. Незважаючи на їхній вагомий науковий внесок у вирішення окремих аспектів інноваційного

© Галина Ковальова, 2013.

розвитку економіки, питання активізації інноваційного чинника підвищення ефективності основних галузей аграрного сектора потребують нових наукових підходів, враховуючи зростання значущості сільського господарства в економіці України. Дослідження показують, що слабка адаптація й низька інноваційна активність сільськогосподарських підприємств, безсистемність впровадження нововведень у виробничі процеси, недосконаліть економічного механізму управління інноваційними процесами на рівні держави і підприємств, відсутність в аграрному виробництві висококваліфікованих інноваційних менеджерів з досвідом трансферу інновацій істотно гальмують розвиток більшості сільськогосподарських підприємств.

Метою статті є розроблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів застосування інноваційної складової зростання ефективності тваринництва, що сприятиме виробництву високоякісної тваринницької продукції за умови економії витрат і збереження ресурсів.

Необхідність реалізації інноваційних зрушень в аграрному секторі економіки України зумовлюється низькою ефективністю сільськогосподарського виробництва. Вирішення зазначеної проблеми повинно мати комплексний характер, конкретні терміни реалізації, матеріальне забезпечення і ґрунтуватися на таких складових: ефективність; продуктивність; екологічна адаптація; інноваційний розвиток.

Показники, що характеризують рівень інтенсивності та ефективності тваринництва, безпосередньо залежать від вдалого поєднання основних інноваційних факторів, які найбільше сприяють зростанню галузі та дозволяють за оптимальних матеріально-трудових і грошових витрат одержувати максимальну кількість тваринницької продукції належної якості. У цьому контексті актуальною є перспектива технічного переоснащення галузі.

Основою індустріального тваринництва, як відомо, є комплексна механізація та автоматизація всіх виробничих процесів [1]. Технологічні та економічні характеристики української техніки, яку в своїй господарській діяльності можуть використовувати виробники тваринницької продукції, значною мірою поступаються параметрам іноземного обладнання, тому вітчизняні тваринники часто віддають перевагу імпортованій техніці. Такий спосіб індустріалізації тваринництва хоча й дає швидкий результат, для майбутнього галузі й країни не має перспектив, оскільки для закупівлі іноземного обладнання необхідні значні валютні кошти, яких, на жаль, не мають ні сільськогосподарські підприємства, ні держава. Крім того, віддаючи перевагу іноземному обладнанню, вітчизняні тваринники гальмують інноваційні процеси в галузі машинобудування [2, с. 10–16; 3, с. 121–125; 4; 5, с. 101–105; 6, с. 27–28]. Тому ми вважаємо, що головним і вирішальним для аграрного сектора національної економіки повинен стати розвиток власного виробництва високоякісного обладнання за умови його державної підтримки.

У цьому контексті ми погоджуємося з думкою вчених про те, що переоснащення тваринництва має базуватися, насамперед, на створенні системи машин, що відповідає новітнім технологіям сільськогосподарського виробництва та вимогам споживачів техніки щодо її техніко-економічних характеристик. Вирішення цього питання можливе, в першу

черту, шляхом залучення в економіку країни іноземних інвестицій через механізм створення спільних підприємств, а також розроблення та реалізації державних програм із застосуванням пільгового оподаткування та кредитування підприємств, які вироблятимуть обладнання для тваринництва.

Особливості подальшого структурно-інноваційного розвитку тваринництва залежатимуть від того, яку систему утримання тварин обирає підприємство і як ця система впливає на його господарську діяльність і довкілля. Актуальність цього питання підсилюється й науковою дискусією щодо доцільності використання однієї з систем утримання тварин – інтенсивної чи екстенсивної. Інтенсивне тваринництво, якому віддає перевагу Європейська комісія, характеризується тим, що тварини розглядаються як механізми для виробництва продукції. Реалізація такого підходу потребує великих капіталовкладень і, як правило, стимулюється дотаціями. Ми ж вважаємо за доцільне заохочувати розвиток екстенсивних і змішаних систем утримання тварин, які забезпечують кращі параметри якості продукції тваринництва.

Інноваційні процеси розвитку тваринництва ми пропонуємо розглядати з позицій запровадження та нарощування високоефективних та екологічно чистих технологій виробництва. Інноваційні процеси, які відбуваються в сільському господарстві, переважно класифікують так:

– структурні – несуть у собі оптимальне поєднання структурованих підрозділів для диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських товаровиробників;

– технологічні – спонукають сільськогосподарське підприємство до процесу оновлення виробничого потенціалу, що має сприяти підвищенню ефективності праці, економії ресурсів, поліпшенню техніки безпеки;

– економічні – спрямовані на створення економічного базису господарств та його основних підрозділів на підставі економічно обґрунтованих норм і нормативів при формуванні економічної політики підприємства;

– соціальні – спрямовані на поліпшення гуманітарної сфери підприємств.

Вважаємо, що до класифікаційних ознак поділу інноваційних процесів слід додати екологічний фактор, який об'єднує аспекти створення і впровадження технологій безпечного для людини виробництва продукції та захисту довкілля.

На основі викладеного матеріалу можна дійти висновку, що інноваційна модель розвитку сільського господарства, у тому числі й тваринництва, повинна складатися з логічно послідовних процесів (рис. 1).

Дослідженням доведено, що основним узагальнюючим показником визначення економічної ефективності застосування інноваційної продукції тваринництва має бути показник річного економічного ефекту як сумарної економії виробничих ресурсів (живої праці, матеріалів, капітальних вкладень), одержаної господарськими формуваннями у процесі своєї діяльності. Серед додаткових показників ефективності варто виділити: приріст валової продукції, продуктивність тварин, терміни окупності додаткових капітальних вкладень, рівень рентабельності виробництва продукції та ін.

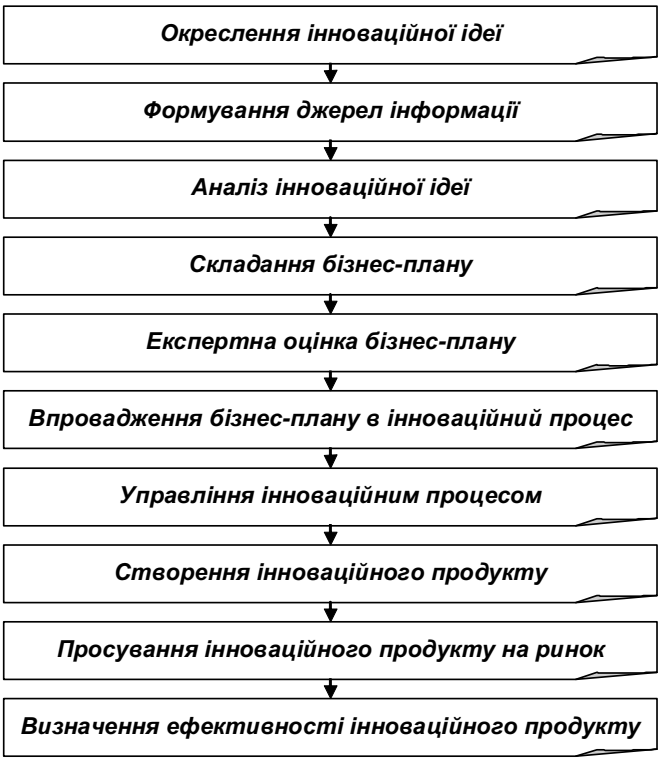


Рис. 1. ***Етапи впровадження інноваційних перетворень у тваринництві***

Джерело: власна розробка.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що основними напрямами інноваційної діяльності як основного фактора підвищення ефективності тваринництва мають бути: зміцнення матеріально-технічної бази тваринництва; створення та впровадження на основі новітніх здобутків ресурсоощадних технологій виробництва екологічно чистої та привабливої для споживача тваринницької продукції; ширше використання альтернативних джерел енергії у тваринництві; впровадження системи пільгового кредитування для реалізації інноваційних проектів, спрямованих на розвиток тваринництва; поліпшення фінансування аграрної науки; покращання та розширення співпраці тваринників з науково-дослідними інститутами; зміцнення кадрового потенціалу у сфері інноваційної діяльності; створення Венчурного інноваційного фонду та фінансово-промислових груп, представниками яких мають бути провідні виробники тваринницької продукції; поліпшення інституційного забезпечення державної інноваційної політики у тваринництві через удосконалення системи стандартизації та сертифікації; стимулювання з боку держави інноваційної діяльності через податкові механізми; поліпшення інформаційного забезпечення тваринників щодо новацій; удосконалення експортно-імпортної політики

щодо підтримки вітчизняних інноваційних процесів, здійснюваних для розвитку тваринництва; підвищення рівня комерціалізації результатів науково-дослідних робіт та інноваційних процесів, здійснених в аграрному секторі; зменшення ризиків інноваційного розвитку тваринництва країни через застосування державного замовлення на одержаний інноваційний продукт; ширше впровадження маркетингових технологій у просуванні інноваційного продукту на ринок.

Література

1. *Даций О. І. Розвиток інновацій у птахівництві / О. І. Даций, О. О. Кузнєцов // Економіка АПК. – 2004. – № 1. – С. 89–92.*
2. *Руснак П. П. Активізація інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві / П. П. Руснак // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – С. 10–16.*
3. *Стукач Т. М. Інноваційна складова сучасної аграрної політики України / Т. М. Стукач // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11. – С. 121–125.*
4. *Гуткевич С. А. Инвестиционная привлекательность аграрного сектора экономики : моногр. / С. А. Буткевич. – К. : Европ. ун-т, 2003. – 251 с.*
5. *Негован І. М. Менеджмент інвестиційної діяльності фінансово-промислових формувань у сільському господарстві / І. М. Негован // Економіка АПК. – 2006. – № 8. – С. 101–105.*
6. *Руденко С. Інвестиції в українське господарство: проблеми, перспективи / С. Руденко // Новини агротехніки. – 2007. – № 3. – С. 27–28.*

ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 687.1:338.512 (477)

Вікторія ЛЕВКУЛИЧ

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА ОДЯГУ

Обґрунтовано необхідність впровадження систем управління витратами, пов'язаними із забезпеченням та покращенням якості продукції на вітчизняних підприємствах з виробництва одягу, та висвітлено послідовність кроків, які для цього потрібно здійснити. На основі побудови діаграм Парето для кількості дефектів, виявлених на стадії міжопераційного та фінішного контролю, а також для вартості їх виправлення та на основі проведення АВС-аналізу виявлено «вузькі місця» в системі контролю якості на аналізованому підприємстві, що дало змогу розробити пропозиції по її вдосконаленню.

The necessity of introduction of management costs associated with providing and improving product quality in domestic wearing apparel companies is proved. A sequence of steps that you need to make is demonstrated. Based on Pareto charts for the number of defects have been found out at the stage of interoperable and finish control as well as for the cost of fixing of them and on the basis of the ABC-analysis the «bottlenecks» in the system of quality control of the analyzed company is indicated. This made it possible to developed proposals for its improvement.

Ключові слова: *система управління витратами на якість, діаграма Парето, АВС-аналіз, підприємства з виробництва одягу.*

Keywords: *managerial system if costs on quality, Pareto chart, ABC-analysis, wearing apparel companies.*

На сучасному етапі розвитку суспільства провідну роль у забезпеченні конкурентних переваг суб'єкта господарювання відіграє економічно обґрунтована якість продукції. З огляду на посилення конкуренції у всіх галузях економіки, обмеженість ресурсів та мінливість вимог споживачів виникає потреба в зосередженні уваги саме на економічно обґрунтованій якості, тобто такій якості продукту, яка б водночас задовольняла споживача та забезпечувала прибуткову діяльність підприємства-виробника.

Отримання ринкового успіху в умовах жорсткої конкуренції потребує від підприємства безперервного удосконалення, яке є засобом для розвитку та нарощування прибутків. Кваліфікований персонал, технічне і технологічне оснащення, ефективне виробництво,

© Вікторія Левкулич, 2013.

висока продуктивність, якісна продукція – все це засоби для досягнення мети будь-якого суб'єкта господарювання – отримання прибутку. Якщо виокремити управління якістю у підсистему цілісної системи виробничих відносин – систему управління якістю, то її метою можна визначити постійне й безперервне покращення якості продукції. Єдиним засобом інтеграції зусиль, спрямованих на досягнення мети у першому і другому випадках, є забезпечення ефективного управління витратами на якість продукції.

Дослідженню фундаментальних питань управління якістю продукції та витрат, пов'язаних з її забезпеченням і підвищенням, приділено значну увагу в працях, У. Е. Демінга [1], Дж. Джурана [2], Ф. Кросбі [3], А. Фейгенбаума [4], В. Шухарта [5] та інших.

Метою даного дослідження є обґрунтування необхідності і розроблення системи управління витратами на якість продукції на вітчизняних підприємствах з виробництва одягу.

За твердженням В. Е. Демінга, справжнє покращення якості неможливе без глибинних знань, які базуються на теорії пізнання, знанні варіабельності, розумінні психології та сутності систем. При цьому під системою розуміють сукупність взаємозв'язаних та взаємозалежних компонентів або процесів, які при взаємодії цілеспрямовано перетворюють вхідні складові у певний результат [6].

Зважаючи, що метою системи управління якістю є постійне й безперервне покращення якості продукції, основні заходи, необхідні для її досягнення, визначимо як превентивні дії, спрямовані на попередження появи дефектів, контроль та оцінювання якості, виправлення та усунення помилок, пов'язаних із забезпеченням та покращенням якості продукції.

Оскільки процес забезпечення та підвищення якості супроводжується певними витратами, то, відповідно, існує необхідність управління ними. У сучасній науковій літературі часто можна зустріти пропозиції щодо бажаної структури витрат на якість, а саме: частка витрат на попередження дефектів повинна складати 50% від загальної суми витрат на якість, частка витрат на оцінювання і контроль – 40%, на усунення дефектів – 10% [7, с. 414].

Відомі фахівці у царині управління якістю та витратами на неї, зокрема, Ф. Кросбі [3], стверджують, що якість не коштує нічого, або приходять до висновку, що вкладання коштів у превентивні витрати здатне забезпечити значне зменшення і усунення витрат на оцінювання та виправлення дефектів. Досвід зарубіжних підприємців підтверджує, що один долар, вкладений у превентивні заходи для попередження дефектів, заощаджує десять доларів [8].

Ситуація, яка склалася на вітчизняних підприємствах з виробництва одягу, показує, що аналіз та оцінювання витрат на якість необхідно розпочинати з вивчення витрат на виправлення дефектів. На нашу думку, виявлення дефектів, визначення вартості їх виправлення та причин виникнення, тобто, виявлення причинно-наслідкових зв'язків цих величин, створить можливість для оптимізації структури витрат на якість продукції. Для цього необхідно створити систему контролю, аналізу і оцінювання витрат, пов'язаних із забезпеченням та підвищенням якості продукції, та впровадити її на вітчизняних підприємствах з виробництва одягу.

Об'єктом дослідження нами обрано ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», яка знаходиться в місті Ужгород та нараховує близько 380 працівників. Дослідження, здійснене

з метою упровадження системи контролю, аналізу і оцінювання витрат, пов'язаних із забезпеченням та підвищенням якості продукції на підприємстві з виробництва одягу, проходило в чотири етапи.

На першому етапі досліджувалася система контролю та оцінювання якості продукції (на прикладі жакетів жіночих), яка застосовується на підприємстві. На другому етапі проводився збір необхідних даних, що стосуються контролю якості (на основі існуючої системи контролю) упродовж одного місяця. Отриману інформацію щодо дефектів, які виникають у процесі пошиття виробів, було класифіковано відповідно до ділянок контролю. На третьому етапі класифіковані дефекти було згруповано за частотою їх виникнення (в порядку зменшення) та проаналізовано за допомогою побудови діаграм Парето, а також проведення АВС - аналізу, що дало змогу визначити операції з високим рівнем дефектів. На четвертому етапі, шляхом вимірювань та розрахунків часу і коштів, необхідних для виправлення дефектів, було виокремлено операції, які ми вважаємо «вузькими місцями» системи контролю якості.

Отримані результати подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Інформація про кількість дефектів виробу (модель V32 – жакет жіночий оксамитовий) на стадії міжопераційного контролю для побудови діаграми Парето (1.06.2012 р. – 30.06.2012 р.)

№	Вид дефекту	Кількість дефектів (штук)	Накопичена кількість дефектів (штук)	Відсоток даного виду дефектів в загальній їх кількості	Накопичений відсоток
1.	Перекіс ґудзиків на рукаві	476	476	23,41	23,41
2.	Нерівно пришита етикетка	308	784	15,14	38,55
3.	Неоднакова висота коміра	232	1016	11,41	49,96
4.	Перекіс кишені	230	1246	11,31	61,27
5.	Дефект клапану кишені	226	1472	11,11	72,38
6.	Погано запрасований рукав	200	1672	9,83	82,21
7.	Дефект защипу рукава	180	1852	8,85	91,06
8.	Нерівно пришиті плічка	150	2002	7,37	98,43
9.	Відсутні ґудзики на рукаві	32	2034	1,57	100
10.	Разом	2034	–	100	–

Джерело: власне дослідження.

На основі таблиці 1 побудуємо діаграму Парето, яка дасть змогу визначити, які дефекти здійснюють найбільший вплив на якість виробу (рис. 1).

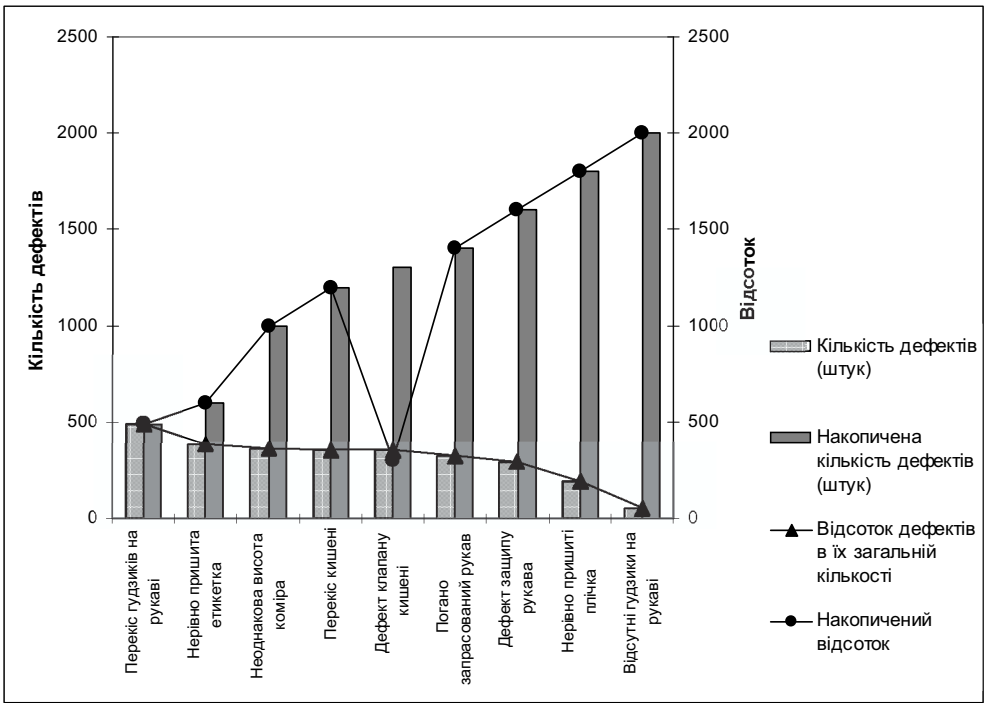


Рис. 1. ***Діаграма Парето для кількості дефектів, виявлених на стадії міжопераційного контролю (01.06.2012 р. – 30.06.2012 р.)***

Джерело: власне дослідження.

Проаналізувавши діаграму, наведену на рис. 1 за допомогою АВС-аналізу, отримуємо таке: група дефектів (умовно назвемо її «А»), куди включено «Перекіс ґудзиків на рукаві», «Нерівно пришита етикетка», «Неоднакова висота коміра», що складає 33,3% від загальної кількості видів дефектів, найбільше впливає на якість виробів – 49,96%. Друга група дефектів (назвемо її «В»), яка включає в себе «Перекіс кишені», «Дефект клапану кишені», «Погано запрасований рукав», що складає також 33,3% від загальної кількості видів дефектів, впливає на якість виробів на 32,25%. Остання група дефектів («С»), до якої входять «Дефект защипу рукава», «Нерівно пришиті плічка», «Відсутні ґудзики на рукаві», що теж становить 33,3% від загальної кількості видів дефектів, впливає на якість виробу на 17,79%. Отже, аналіз показує, що необхідно зосередитись на дефектах групи «А», які найбільшою мірою впливають на якість виробів. Варто також зазначити, що таке дослідження дало змогу визначити вартість виправлення дефектів, що показано в таблиці 2.

Розрахунки, наведені в таблиці 2, свідчать про те, що при визначенні впливу певного виду дефекту на якість виробу (у нашому випадку жакету жіночого оксамитового) необхідно враховувати не тільки кількість дефектів, а й час, необхідний для їх виправлення та, відповідно, витрати, зумовлені таким виправленням.

Таблиця 2

Витрати на якість, зумовлені дефектами виробу (модель V32 – жакет жіночий оксамитовий), що виявлені на стадії міжопераційного контролю якості і розраховані за період з 1.06.2012 по 30.06.2012 рр.

№	Вид дефекту	Кількість дефектів (штук)	Час виправлення (хв.)	Загальний час виправлення (хв.)	Загальна вартість виправлення дефекту (грн.) (*)
1.	Перекіс ґудзиків на рукаві	476	2,29	1090,04	457,82
2.	Нерівно пришита етикетка	308	1,57	483,56	203,1
3.	Неоднакова висота коміра	232	1,43	331,76	139,34
4.	Перекіс кишені	230	2,09	480,7	201,9
5.	Дефект клапану кишені	226	3,49	788,74	331,27
6.	Погано запрасований рукав	200	0,38	76	31,92
7.	Дефект защипу рукава	180	1,59	286,2	120,2
8.	Нерівно пришиті плічка	150	1,05	157,5	66,15
9.	Відсутні ґудзики на рукаві	32	1,4	44,8	18,82
10.	Разом	2034	–	3739,3	1570,52

(*) Витрати на хвилину виправлення дефектів складають 0,42 коп.

Джерело: власне дослідження.

Керуючись основним принципом теорії обмежень системи (продуктивність системи в цілому визначається продуктивністю її найслабшої ланки), проаналізуємо вплив кожного виду дефектів на розмір витрат на якість. Для цього зробимо необхідні розрахунки для побудови діаграми Парето (таблиця 3).

Таблиця 3

Інформація щодо вартості виправлення дефектів виробу (модель V32 – жакет жіночий оксамитовий), виявлених на стадії міжопераційного контролю якості для побудови діаграми Парето (01.06.2012 р. – 30.06.2012 р.)

№	Вид дефекту	Загальна вартість виправлення дефекту (грн.)	Накопичена вартість виправлення дефекту (грн.)	Відсоток вартості виправлення дефекту в загальній сумі витрат на виправлення дефектів	Накопичений відсоток
1	2	3	4	5	6
1.	Перекіс ґудзиків на рукаві	457,82	457,82	29,15	29,15
2.	Дефект клапану кишені	331,27	789,09	21,09	50,24
3.	Нерівно пришита етикетка	203,1	992,19	12,93	63,17
4.	Перекіс кишені	201,9	1194,09	12,86	76,03
5.	Неоднакова висота коміра	139,34	1333,43	8,87	84,9

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6
6.	Дефект защипу рукава	120,2	1453,63	7,65	92,55
7.	Нерівно пришиті плічка	66,15	1519,78	4,21	96,76
8.	Погано запрасований рукав	31,92	1551,7	2,03	98,79
9.	Відсутні ґудзики на рукаві	18,82	1570,52	1,21	100
10.	Разом	1570,52	–	100	–

Джерело: власне дослідження.

На основі отримання інформації побудуємо діаграму Парето.

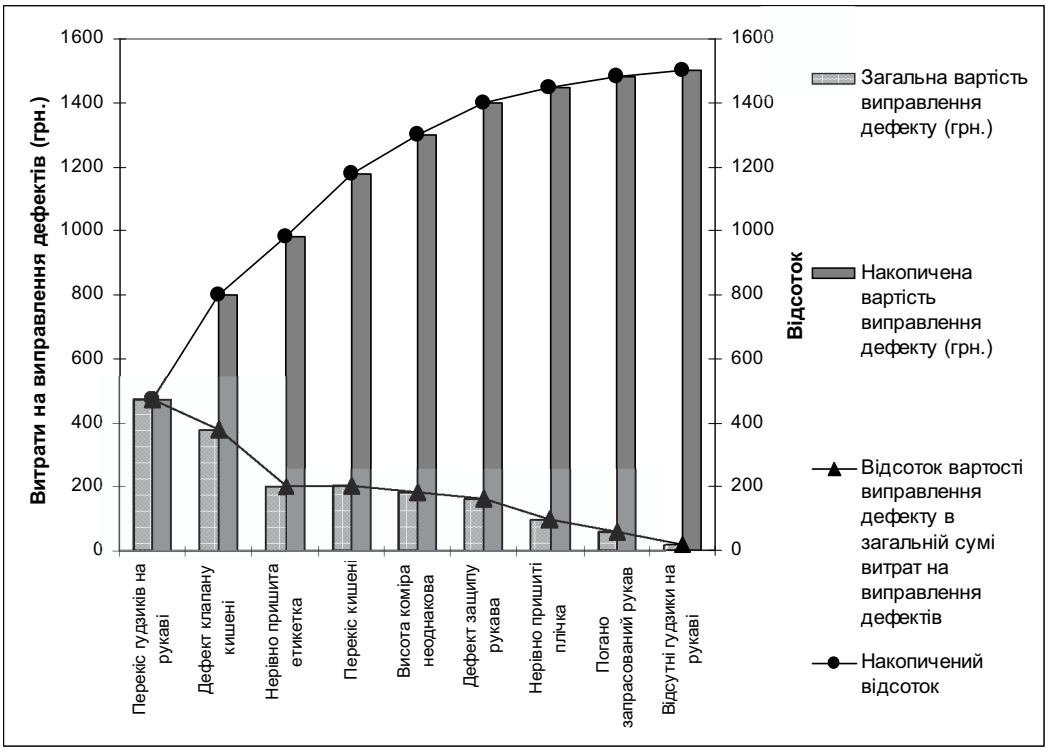


Рис. 2. ***Діаграма Парето для вартості виправлення дефектів, виявлених на стадії міжопераційного контролю***

Аналізуючи діаграму, зображену на рисунку 2, бачимо, що група дефектів (умовно назвемо її «А»), до якої включено, за обраним нами підходом, «Перекіс ґудзиків на рукаві», «Дефект клапану кишені», «Нерівно пришита етикетка», що складає 33,3% від загальної кількості видів дефектів, становить 63,17% від загальних витрат на виправлення дефектів. Друга група дефектів (назвемо її «В»), яка включає «Перекіс кишені», «Неоднакова висота коміра», «Дефект защипу рукава», що складає також 33,3% від загальної кількості видів дефектів, становить 29,38% від загальних витрат на виправлення дефектів. Остання група

дефектів («С»), до якої входять «Нерівно пришиті плічка», «Погано запрасований рукав», «Відсутні ґудзики на рукаві», що теж становить 33,3% від загальної кількості видів дефектів, становить всього 7,45% від загальних витрат на виправлення дефектів.

Аналіз рисунків 1 та 2 показує, що дефект «Перекіс ґудзиків на рукаві» повторюється найчастіше і потребує найбільше часу і коштів на його виправлення. Отже, за результатом проведеного аналізу операція «Пришивання ґудзиків на рукавах» може бути визначена як «вузьке місце» в системі управління якістю, яке перешкоджає досягненню мети – покращенню якості продукції. Поряд з тим, наступний крок аналізу дає змогу відстежити інший тип зв'язку. Так, «Дефект клапану кишені» є менш повторюваним, ніж «Нерівно пришита етикетка», «Неоднакова висота коміра» та «Перекіс кишені», але потребує більше часу та коштів на його виправлення. Аналогічна ситуація простежується з дефектом «Дефект защипу рукава», який з групи «С» (при аналізі кількості дефектів) переходить в групу «В» (при аналізі часу та витрат, необхідних для його усунення).

Отже, можна дійти висновку, що при поєднанні системи контролю, аналізу і оцінювання якості з принципом теорії обмежень системи є можливість ефективної оптимізації процесу контролю якості шляхом виявлення та зосередження уваги на «вузьких місцях», які, по суті, визначають ефективність системи в цілому.

Проведемо аналогічний аналіз дефектів, виявлених при фінішному контролі якості виробу.

Таблиця 4

Інформація щодо дефектів виробу (модель V32 – жакет жіночий оксамитовий) на стадії фінішного контролю для побудови діаграми Парето (01.06.2012 р. – 30.06.2012 р.)

№	Вид дефекту	Кількість дефектів (штук)	Накопичена кількість дефектів (штук)	Відсоток кількості дефектів в загальній їх кількості	Накопичений відсоток
1.	Погано запрасована тканина верху	30	30	15,71	15,71
2.	Погано запрасована підкладка	29	59	15,18	30,89
3.	Дефект підкладки	25	84	13,09	43,98
4.	Нерівно пришиті ґудзики	23	107	12,04	56,02
5.	Дефект петлі для ґудзика	21	128	11	67,02
6.	Дефект обробки швів	18	146	9,42	76,44
7.	Перекіс ґудзиків на рукаві	16	162	8,38	84,82
8.	Дефект текстилю	15	177	7,85	92,67
9.	Дефект клапану кишені	14	191	7,33	100
10.	Разом	191	–	100	–

Джерело: власне дослідження.

На основі таблиці 4 побудуємо діаграму Парето, яка дасть змогу виявити дефекти, що найбільше впливають на якість виробу.

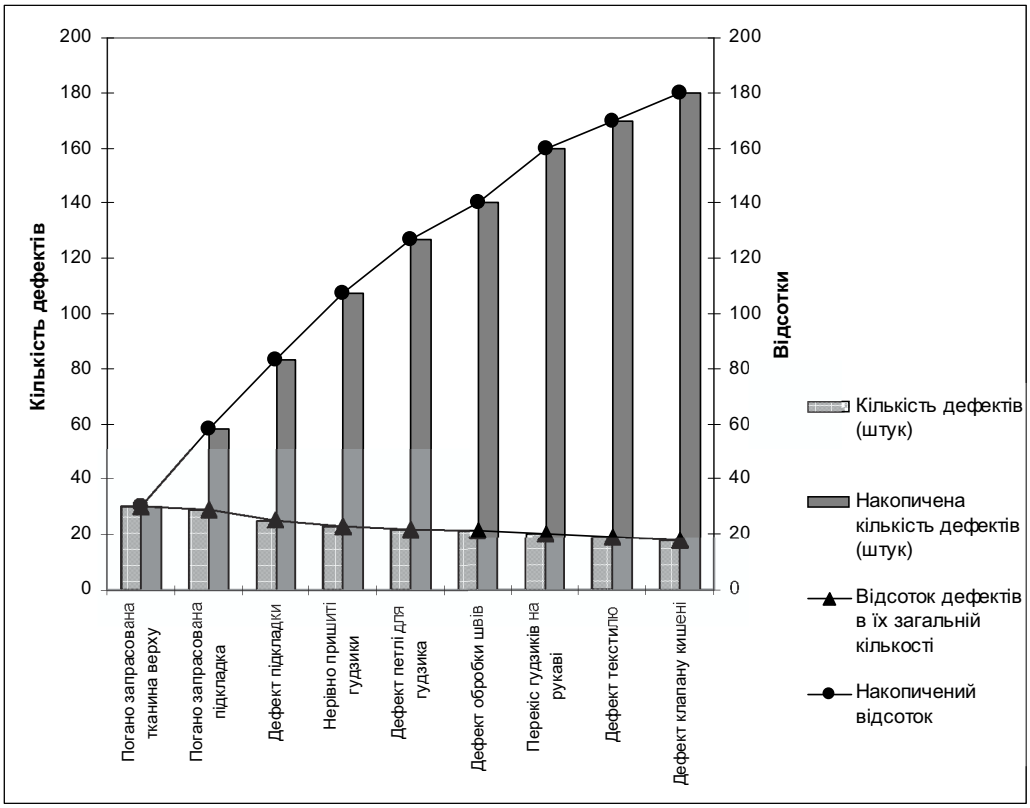


Рис. 3. ***Діаграма Парето для кількості дефектів, виявлених на стадії фінішного контролю***

Джерело: власне дослідження.

Проаналізувавши рисунок 3 за допомогою АВС-аналізу, отримуємо наступне: група дефектів (умовно назвемо її «А»), до якої включено «Погано запрасована тканина верху», «Погано запрасована підкладка», «Дефект підкладки», що складає 33,3% від загальної кількості дефектів, здійснює найбільший вплив на якість виробів – 43,98%. Друга група дефектів («В»), яка включає «Нерівно пришиті ґудзики», «Дефект петлі для ґудзика», «Дефект обробки швів», що складає також 33,3% від загальної кількості дефектів, впливає на якість виробів на 32,46%.

Остання група дефектів («С»), до якої входять «Перекіс ґудзиків на рукаві», «Дефект текстилю», «Дефект клапану кишені», що теж становить 33,3% від загальної кількості видів дефектів, впливає на якість виробу на 23,56%.

Оскільки аналіз кількості дефектів та аналіз часу і коштів, необхідних для їх виправлення, проведені на стадії міжопераційного контролю, показав, що для отримання достовірних висновків щодо витрат на якість продукції потрібно враховувати ці показники в комплексі, здійснимо відповідний аналіз дефектів і на стадії фінішного контролю якості. Результати вимірювань та розрахунків наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

Витрати на якість, зумовлені дефектами виробу (модель V32 – жакет жіночий оксамитовий), що виявлені на стадії фінішного контролю якості (01.06.2012 р. – 30.06.2012 р.)

№	Вид дефекту	Кількість дефектів (штук)	Час виправлення (хв.)	Загальний час виправлення (хв.)	Загальна вартість виправлення дефекту (грн.) (*)
1.	Погано запрасована тканина верху	30	1,2	36	15,12
2.	Погано запрасована підкладка	29	1,35	39,15	16,44
3.	Дефект підкладки	25	29,45	736,25	309,23
4.	Нерівно пришиті ґудзики	23	1,59	36,57	15,36
5.	Дефект петлі для ґудзика	21	1,37	28,77	12,08
6.	Дефект обробки швів	18	2,59	46,62	19,58
7.	Перекіс ґудзиків на рукаві	16	2,29	36,64	15,39
8.	Дефект текстилю	15	90,35	1355,25	569,21
9.	Дефект клапану кишені	14	3,49	48,86	20,52
10.	Разом	191	–	2364,11	992,93

* Витрати на хвилину виправлення дефектів складають 0,42 коп.

Джерело: власне дослідження.

Беручи за основу дані таблиці 5, здійснимо необхідні розрахунки для побудови діаграми Парето (таблиця 6).

Таблиця 6

Інформація щодо вартості виправлення дефектів виробу (модель V32 – жакет жіночий оксамитовий), виявлених на стадії фінішного контролю якості (01.06.2012 р. – 30.06.2012 р.)

№	Вид дефекту	Загальна вартість виправлення дефекту (грн.)	Накопичена вартість виправлення дефекту (грн.)	Відсоток вартості виправлення дефекту в загальній сумі витрат на виправлення дефектів	Накопичений відсоток
1.	Дефект текстилю	569,21	569,21	57,33	57,33
2.	Дефект підкладки	309,23	878,44	31,14	88,47
3.	Дефект клапана кишені	20,52	898,96	2,07	90,54
4.	Дефект обробки швів	19,58	918,54	1,97	92,51
5.	Погано запрасована підкладка	16,44	934,98	1,66	94,17
6.	Перекіс ґудзиків на рукаві	15,39	950,37	1,55	95,72
7.	Нерівно пришиті ґудзики	15,36	965,73	1,54	97,26
8.	Погано запрасована тканина верху	15,12	980,85	1,52	98,78
9.	Дефект петлі для ґудзика	12,08	992,93	1,22	100
10.	Разом	992,93	–	100	–

Джерело: власне дослідження.

Інформація табл. 6 дозволила побудувати діаграму Парето, яку подано на рис. 4.

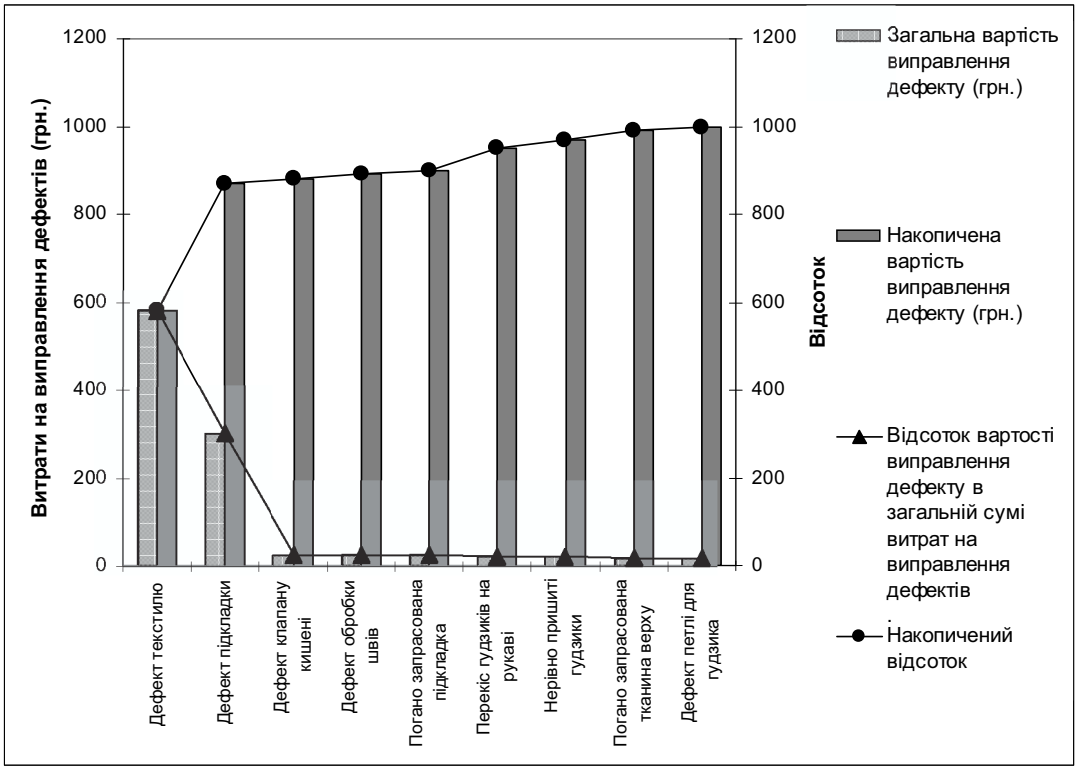


Рис. 4. ***Діаграма Парето для вартості виправлення дефектів, виявлених на стадії фінішного контролю***

Аналіз рисунків 3 та 4 показує, що дефект «Погано запрасована тканина верху» повторюється найчастіше, але коштує організації всього 15,12 грн., що становить 1,52% від загальних витрат на виправлення дефектів, в той час, як «Дефект текстилю» за кількістю випадків становить 7,85% від загальної кількості дефектів, виявлених на етапі фінішного контролю якості, але потребує найбільше часу та коштів для його усунення (57,33% від загальних витрат на виправлення дефектів). Отже, за результатом проведеного аналізу операція «Усунення дефекту текстилю» може бути визначена як «вузьке місце» в системі контролю якості.

Наступний крок аналізу дає змогу встановити, що такі дефекти, як «Дефект клапану кишені» та «Перекіс ґудзиків на рукаві», які виявлено на етапі міжопераційного контролю, повторюються й на етапі фінішного контролю, що свідчить про недостатню ефективність контролю якості на підприємстві.

Необхідно підкреслити, що час на виправлення дефектів (див. табл. 2 та 5) є основним часом на безпосереднє їх виправлення. Якщо ж дефект виправляється в процесі

виробництва, то розраховується додатковий час на переобладнання швейних машин, пошук необхідних матеріалів, повторний контроль виробу та інше.

Відповідно до технологічної схеми розподілу праці при виробництві швейного виробу (модель V 32 – жакет жіночий оксамитовий) час, необхідний для пошиття цього виробу, складає 7446 секунд або 2 години 7 хвилин, норма випуску за зміну складає 232 вироби, кількість працівників – 60 осіб.

Враховуючи зазначені показники та здійснені нами розрахунки часу, необхідного для виправлення дефектів, виявлених на етапах міжопераційного та фінішного контролю якості жакета жіночого оксамитового (6103,41 хвилини), можна розрахувати, що один працівник повинен 12,5 днів працювати виключно для виправлення дефектів. З іншого боку, упродовж часу, необхідного для виправлення виявлених дефектів, можна пошити 49 додаткових жакетів. В грошовому вимірнику витрати, зумовлені виправленням дефектів з 1.06.2012 року по 30.06.2012 року, по одному виду виробу складають 2563,45 грн.

За результатами проведеного дослідження дефектів жакету жіночого оксамитового, виявлених на етапах міжопераційного та фінішного контролю, було визначено 6 «вузьких місць» в системі контролю якості. Це дало змогу зосередитись на найбільш проблемних операціях та обґрунтувати заходи щодо їх усунення. Результати впровадження запропонованої системи контролю, аналізу та оцінювання витрат, пов'язаних із забезпеченням та покращенням якості продукції, наведено в таблиці 7.

Таблиця 7

Результати впровадження запропонованої системи контролю, аналізу та оцінювання витрат на забезпечення та покращення якості продукції

«Вузькі місця», визначені в результаті дослідження	Кількість дефектів до впровадження запропонованої системи контролю, аналізу та оцінювання витрат на якість (штук)	Кількість дефектів після впровадження запропонованої системи контролю, аналізу та оцінювання витрат на якість (штук)	Відхилення абсолютне (штук)
Етап міжопераційного контролю			
Перекіс ґудзиків на рукаві	476	159	317
Дефект клапану кишені	226	97	129
Нерівно пришита етикетка	308	33	275
Етап фінішного контролю			
Дефект текстилю	15	2	13
Дефект підкладки	25	5	20
Дефект клапану кишені	14	3	11

Проведене дослідження дозволяє сформувати ряд висновків. На перший погляд, найефективнішим та найпростішим рішенням щодо впровадження системи контролю, аналізу та оцінювання витрат на забезпечення та покращення якості продукції було б використання автоматизованої лінії обліку руху напівфабрикатів у процесі виробництва. Однак зміни уподобань та потреб споживачів та перехід від масового виробництва однотипної продукції до виробництва ексклюзивних виробів нівелюють ефективність таких ліній, і їх використання втратило зміст на багатьох підприємствах з виробництва одягу у всьому світі.

Як показує проведене дослідження, впроваджена на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» система формування, контролю, аналізу та оцінювання витрат на забезпечення та покращення якості продукції дала змогу сформувати оперативну й достовірну інформацію про витрати на якість в цілому та витрати на виправлення дефектів зокрема. Такий підхід сприяє вчасному виявленню «вузьких місць» в системі контролю якості та зосередженню уваги на проблемних операціях, які призводять до збільшення витрат в цілому. Оцінка ефективності впровадження та функціонування на підприємстві системи формування, контролю, аналізу та оцінювання витрат на забезпечення та покращення якості продукції підтвердила доцільність її впровадження на вітчизняних підприємствах з виробництва одягу.

Література

1. *Deming W. E. Out of the Crisis / Walter E. Deming. – Cambridge : MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986. – 55 p.*
2. *Juran J. M. Quality Control Handbook / Joseph M. Juran. – Third Edition New York : McGraw-Hill, 1979.*
3. *Crosby P. B. Quality is Free / P. B. Crosby. – USA : Mentor Book, 1980. – 270 p.*
4. *Feigenbaum A. V. Total Quality Control / Armand V. Feigenbaum. – [3 ed.]. – New York : McGraw-Hill, 1991. – P. 111.*
5. *Shewhart W. Economic control of Quality of Manufactured Product / W. Shewhart. – N. Y. : D. Van Nostrand Co., 1931.*
6. *Деттмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию [Електронний ресурс] / У. Деттмер. – Режим доступу : http://deming.ru/Books/TeorOgrGold.htm.*
7. *Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала : В 3-х томах. Т. 2 / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 2004. – 784 с.*
8. *Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Белінський П. І. – К. : ЦНЛ, 2005. – 623 с.*

УДК 65.016.7(075.8)

Ліана СКІБІЦЬКА

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ НЕСПРОМОЖНОСТІ ТА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Розглянуто проблеми і прогалини бухгалтерського обліку в неспроможних організаціях у контексті формування дієвої системи антикризового менеджменту. Запропоновано першочергові заходи щодо удосконалювання законодавства про банкрутство й подолання негативних аспектів практичного застосування інституту неспроможності в Україні.

The problems and gaps of accounting in bankrupt organizations in the context of establishing efficient anti-crisis management system are considered. Premium efforts for improving the law on bankruptcy and overcome the negative aspects of the practical application of the institute insolvency in Ukraine are proposed.

Ключові слова: *антикризове управління, законодавство, діагностика, ліквідація, фінансова неспроможність, банкрутство, облік, кредиторська заборгованість, реорганізація.*

Keywords: *anti-crisis management, legal system, diagnostics, liquidation, financial inability, bankruptcy, accounting, credit debt, reorganization.*

Нестабільна економічна ситуація в Україні суттєво позначилася на інституті банкрутства, хоча основні положення Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (далі – Закон) як основного нормативно-правового акту, що регулює процедуру банкрутства в Україні, вже довгий час не змінювалися. З іншого боку, судова практика при цьому не стоїть на місці, вносячи постійні корективи, удосконалюючи й ускладнюючи інститут банкрутства.

Ліквідація підприємства є однією з форм припинення його діяльності, а основне призначення ліквідаційної процедури у справі про банкрутство полягає у справедливому та розмірному задоволенні вимог кредиторів. У пропонованому дослідженні поставлено й вирішено деякі завдання, що стосуються обліку й звітності суб'єктів господарювання в умовах неспроможності, а також діагностики можливого банкрутства.

Серед робіт з відчутним внеском у розроблення наукових основ дієвої антикризової політики, діагностики банкрутства і кризових станів підприємств, дослідження сутності платоспроможності необхідно відзначити дослідження таких вітчизняних науковців, як: І. О. Бланк, І. М. Бойчик, Ю. В. Бондарчук, В. І. Кошкін, І. В. Кривов'язюк, М. І. Камлик, І. Д. Лазаришин, О. О. Терещенко, В. П. Шило, А. Д. Шеремет та інших.

© Ліана Скібіцька, 2013.

Проведені дослідження показали, що існуючий бухгалтерський облік у неспроможних організаціях не повною мірою відповідає сучасним вимогам управління й внутрішнього контролю і не дозволяє формувати повну й достовірну інформацію про їхню фінансово-господарську діяльність.

Дослідження економічного стану авіапідприємств України показало, що після фінансово-економічної кризи 2008–2010 рр. їх розвиток ускладнився існуванням багатьох проблем. Високотехнологічні галузі є найбільш чутливими щодо труднощів посткризового перехідного періоду. Авіаційно-будівна промисловість України як важлива складова ланка єдиної транспортної мережі завдяки інноваційному потенціалу має всі необхідні та достатні передумови для ефективного техніко-технологічного розвитку наукоємного виробництва на базі технологічного трансферу діяльності й підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Проте глобальна економічна криза висвітлила суперечності чинного механізму забезпечення фінансової стабільності та зумовила потребу в переосмисленні багатьох фундаментальних положень, покладених в основу господарської діяльності підприємства [1].

У цих умовах проблематика ліквідації підприємств набуває все більшої актуальності, адже від повноти, достовірності, якості і оперативності діагностування різних сфер функціонування підприємств залежать характер і зміст управлінських рішень, а також їхня подальша діяльність.

До факторів стримування зростання і фінансової стабільності підприємництва в Україні можна віднести нестабільність законодавства, складність системи оподаткування і проблеми кредитування, причому ці спільні для будь-якого типу бізнесу проблеми наразі постають особливо гостро через кризу неплатежів, зростання кредиторської та дебіторської заборгованості і досліджуваних авіапідприємств, і їхніх контрагентів (споживачів, постачальників, посередників).

Метою статті є обґрунтування першочергових заходів щодо удосконалення законодавства про банкрутство й подолання негативних аспектів практичного застосування інституту неспроможності в Україні на основі теоретичного впорядкування понятійного апарату та уточнення класифікації видів ліквідації підприємств залежно від її підстав.

Економіка будь-якої сучасної держави не може ефективно функціонувати без регуляторних механізмів, що дозволяють, з одного боку, вивести з ринку збанкрутілі підприємницькі структури, які не мають перспектив розвитку й не відповідають існуючій системі економічних відносин, а з іншого боку – запобігти банкрутству і забезпечити ефективну діяльність успішних структур.

У господарському житті одним з основних елементів регулювання ринкових відносин є інститут неспроможності й банкрутства, що виявляє істотний вплив на рівень соціально-економічного розвитку суспільства, мінімізуючи негативні прояви ринкової економіки, гарантуючи захист інтересів суб'єктів господарювання через намагання досягти оптимального балансу між інтересами боржника, кредиторів і суспільства.

Очевидно, що неспроможність (банкрутство) організацій – це важливе явище ринкової економіки, і з введенням Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або

визнання його банкрутом» [2] спостерігається значне зростання числа підприємств, що проходять процедури неспроможності не лише через погіршення їхньої платоспроможності, а й в результаті спрощення ініціації банкрутства.

Так, упродовж 2010 року господарським судом припинено провадження 184 справ, що були порушені згідно із Законом, проте більшість з них була припинена через відсутність активів у банкрутів, що стало підставою для затвердження судом ліквідаційних балансів та визнання ліквідації банкрутів як суб'єктів підприємницької діяльності.

Традиційно критерієм розмежування ліквідації та реорганізації як форм (способів) припинення діяльності підприємства виступає наявність чи відсутність правонаступництва. У сучасній юридичній літературі панує точка зору, відповідно до якої при ліквідації підприємства (суб'єкта господарювання, юридичної особи) немає правонаступництва [3]. Ліквідація юридичної особи може мати місце у двох випадках:

– за результатами ліквідаційного балансу після задоволення вимог кредиторів не залишилося майна;

– у юридичної особи, що звільнилася від боргів, залишилося майнових активів менше, ніж вимагається для її функціонування згідно із законодавством. У таких випадках господарський суд виносить ухвалу про ліквідацію юридичної особи.

Вид ліквідації підприємства залежить від її підстав, а сама вона поділяється на добровільну та примусову. В основі такого поділу лежать два чинники:

– різне коло суб'єктів, які, відповідно до закону та в установленому порядку, уповноважені приймати рішення про ліквідацію;

– різна сукупність юридично-фактичних підстав прийняття рішення про ліквідацію.

Поняття «неплатоспроможність», «неспроможність» і «банкрутство» не тотожні. Відмінності між ними, з погляду автора, полягають у наступному.

Платоспроможність – це можливість підприємства розплачуватися за своїми обов'язками. При задовільному фінансовому стані підприємство стійко платоспроможне, при поганому – періодично або постійно неплатоспроможне. Найкращим варіантом функціонування підприємства є такий, коли у нього завжди є вільні кошти для погашення наявних зобов'язань. Підприємство є платоспроможним і в тому випадку, коли вільних коштів недостатньо, але воно здатне швидко реалізувати свої активи і розплатитися з кредиторами.

Неплатоспроможність – це нездатність боржника виконати зобов'язання в певний час, що є сигналом про недостатню ефективність ведення бізнесу. Отже, це неможливість або небажання виконання договірних зобов'язань перед кредиторами, працівниками, обов'язків щодо сплати податків, зборів у встановлені для цього законодавством або договорами терміни (незалежно від розміру заборгованості й терміну невиконання зобов'язань).

Якщо неплатоспроможність має сталий характер, тобто триває упродовж деякого тривалого періоду часу, можна констатувати неможливість самостійного врегулювання боргів боржником. Це свідчить про неспроможність боржника і є підставою для застосування судових процедур відповідно до законодавства про неспроможність (банкрутство). Неспроможна організація або відновлює свою платоспроможність під час

реабілітаційних і відбудовних процедур, або навпаки, неспроможність для неї завершується банкрутством на підставі рішення суду. Термін «неспроможність» запропоновано використовувати для характеристики процесу, до якого включається потенційний банкрут у момент прийняття господарським судом заяви про визнання боржника банкрутом до введення арбітражного керуючого.

Неспроможність – встановлена судом на момент прийняття заяви боржника про визнання його банкрутом нездатність або небажання в повному обсязі самостійно задовольнити вимоги кредиторів по грошових зобов'язаннях і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових платежів.

Банкрутство – це визнана арбітражним судом неможливість продовження господарської діяльності неспроможним суб'єктом господарювання у зв'язку з відсутністю можливості відновити платоспроможність і нездатністю задовольнити вимоги кредиторів і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових платежів. Отже, банкрутство – це кінцевий результат, юридично визнана неможливість боржника продовжувати свою діяльність, а неспроможність – лише одна із сходинок на шляху до нього.

Сучасний інститут неспроможності (банкрутства) в Україні активно розвивається і ще далекий від досконалості. Його позитивна роль полягає в тому, що він дозволяє вивести з господарського обігу нежиттєздатні організації, а це сприяє поліпшенню економічної ситуації в країні. З іншого боку, для інституту неспроможності в Україні характерні такі негативні явища:

• допускається можливість використання механізму банкрутства як інструмента переділу власності;

• український інститут неспроможності базується на принципі негайного задоволення вимог усіх кредиторів у повному обсязі, що робить практично неможливим відновлення платоспроможності боржника, який зазнає тимчасових труднощів, але має потенціал розвитку;

• допускається можливість розпродажу майна неспроможних боржників вроздріб, що найчастіше призводить до їхньої зупинки й ліквідації;

• вітчизняне законодавство про неспроможність дозволяє порушити процедуру банкрутства відносно організації, якщо вимоги кредиторів не задоволені упродовж трьох місяців і в сукупності становлять не менш ніж 100 тис. грн. Отже, великі організації авіабудівного комплексу, у тому числі й стратегічні (ракетобудування), поставлені в однакові умови з організаціями малого бізнесу, що, як показує практика, дозволяє несумлінним кредиторам ініціювати процедури банкрутства з метою придбання їхнього майна за ціною, нижчою від ринкової;

• терміни проведення відбудовних і реабілітаційних процедур відносно неспроможних боржників не дозволяють проводити великомасштабні заходи щодо перепрофілювання виробництва і реструктуризації підприємств. Вони єдині для всіх суб'єктів господарювання незалежно від видів діяльності, обсягів виробництва й реалізації, сум податкових платежів до бюджету, чисельності персоналу. Такий підхід зменшує можливість відновлення платоспроможності великих боржників через масштабність заходів і створює потенціал негативних соціально-економічних наслідків.

Визначення показників платоспроможності передбачає розрахунок відносних величин, у знаменнику яких відображаються зобов'язання підприємства, що вимагають покриття, а в чисельнику – групи ресурсів, які можуть бути використані для цього, причому ці показники використовуються лише для оцінювання короткострокової платоспроможності. Відмінності методів оцінювання платоспроможності підприємств, що пропонуються різними авторами [3, 4, 5], пов'язані з принципами групування активів і зобов'язань [2; 4; 5].

Дослідження показують, що одним з головних недоліків формування групи активів та зобов'язань є те, що вони формуються без урахування оборотності статей балансу, що призводить до уніфікації групування для всіх типів підприємств. Насправді ж, на всі аспекти оцінювання платоспроможності впливає специфіка підприємства, його галузева належність, тому для кожного підприємства необхідно розробити окрему методику групування своїх активів і зобов'язань залежно від періодів їхнього обертання й терміновості погашення. Це зумовлено тим, що для одного підприємства певний товар є активом, а для іншого – зобов'язанням.

Наразі великого значення й актуальності для запобігання неплатоспроможності (банкрутства) набуває правильна класифікація причин виникнення кризового стану підприємства, в основу побудови якої покладено розподіл причин неспроможності на зовнішні й внутрішні.

Розглядаючи сутнісні аспекти антикризового менеджменту, необхідно відзначити, що на сьогоднішній день значне число керівників підприємств ключовим інструментом управління в умовах кризи вважають стратегічне планування. З іншого боку, ряд фахівців зазначають, що антикризові заходи потрібно здійснювати за умови значного погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Подібний підхід спотворює сутність антикризового управління, ігнорує його попереджувальну (профілактичну) функцію. Стратегічне антикризове управління має починатися не з аналізу балансу підприємства і здійснення надзвичайних заходів щодо запобігання неплатоспроможності (банкрутства) й санації, а з моменту вибору місії підприємства, обґрунтування концепції і встановлення цілей його діяльності, формування й підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу, здатного підтримувати упродовж тривалого періоду його конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для України, на відміну від розвинутих країн, основними причинами зародження кризового стану підприємств є зовнішні умови. Масове банкрутство організацій – це результат трансформаційної кризи, що виникла у зв'язку з переходом від одного суспільного ладу до іншого, від планової системи господарювання до ринкової. За таких умов можна констатувати особливий характер причин неспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання і, як наслідок, неможливість вирішення проблеми неспроможності винятково на мікрорівні [6], що потребує коректив діючого механізму банкрутства в Україні.

Так, 18 січня 2012 року опубліковано Закон України «Про внесення змін у Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (надалі – Закон). Законодавець настільки радикально підійшов до теми банкрутства, що вирішив не вносити точкові зміни до чинного Закону, а виклав його в новій редакції, яка набуде чинності через рік з моменту опублікування, тобто з 18.01.2013 року.

Закон розроблено і прийнято з метою удосконалення процедур банкрутства, зменшення тривалості процедур, поліпшення показників за індексом стягнення, скорочення видатків на проведення за справами про банкрутство.

Новою редакцією Закону передбачено процедуру санації боржника до порушення справи про банкрутство. Законом розширено можливості ранньої діагностики загрози настання неплатоспроможності боржника, ефективного застосування запобіжних заходів щодо його банкрутства, а також заходів щодо проведення позасудових заходів з відновлення платоспроможності боржника. В Законі визначено загальний порядок проведення процедури досудової санації. Згода між боржником і кредитором щодо проведення санації може бути досягнута до виникнення заборгованості. При цьому схвалений кредитором план санації повинен бути затверджений господарським судом. Термін дії процедури санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство не може перевищувати 12 місяців від дня затвердження плану санації судом. Законодавець переніс момент уведення мораторію в справі про банкрутство з моменту надходження до господарського суду заяви про порушення провадження в справі на момент проведення підготовчого засідання.

Згідно із діючими нормами статей 11, 14, 40, 53 Закону встановлено вимогу щодо розміщення оголошення про порушення провадження в справі про банкрутство в друкованих засобах масової інформації. Це призводить до затягування провадження в справі про банкрутство, дозволяє боржникові ухилятися від виконання зобов'язань перед кредиторами, користуючись мораторієм на задоволення їхніх вимог, збільшує вартість процедур.

З метою усунення зазначених проблем пропонується зобов'язати суд самостійно оприлюднювати інформацію про порушення справи про банкрутство на офіційному веб-порталі Вищого господарського суду України (офіційне оприлюднення). Оскільки метою здійснення цієї процедури є інформування якомога більшого кола осіб, у тому числі іноземних інвесторів, досягнення мети видається можливим через оприлюднення такої інформації із застосуванням сучасних технологій, а саме – через Інтернет.

У листі від 05.02.2010 р. № 05-06/520/78 Вищий господарський суд України (ВГСУ) вказує, що факт здійснення ліквідації підприємства – платника податків викликає необхідність обов'язкового проведення перевірки органами державної податкової служби повноти нарахування й сплати підприємством податків. Оскільки кредитор відповідно до ст. ст. 25, 52 Закону зобов'язаний у місячний термін від дня одержання повідомлення про визнання боржника банкрутом заявити грошові вимоги до нього, державна податкова інспекція повинна упродовж цього терміну здійснити його позапланову перевірку. Однак відповіді на запитання, як ліквідатор відсутнього боржника, здійснюючи процедуру банкрутства (відповідно до ст. 52 Закону) без будь-якої бухгалтерської документації, повинен надати таку можливість податковій інспекції (яка з усім своїм адміністративним апаратом, включаючи податкову міліцію, не могла провести перевірку, поки керівники боржника були «відсутніми»), ВГСУ, на жаль, не вказує.

На наш погляд, банкрутство відсутнього боржника можна назвати одночасно і найпростішою, і самою «курйозною» процедурою банкрутства. Найчастіше за допомогою застосування порядку банкрутства за ст.52 Закону ліквідуються підприємства, які є основою тіньової економіки України, оскільки ця процедура дозволяє ліквідувати боржника без вивчення всієї його бухгалтерсько-фінансової документації, на основі встановленого факту відсутності документів і керівників підприємства. Саме тому процедури банкрутства підприємств у порядку, передбаченому ст. 52 Закону, майже завжди викликають інтерес з боку органів державної податкової служби, а судова практика постійно ускладнює вимоги до банкрутства таких підприємств.

Законом відмінено дискримінаційний порядок, за яким конкурсні кредитори, які пропустили встановлений для звернення з вимогами термін, втрачають право на одержання боргу. Натомість, таким кредиторам надано можливість звернення з майновими вимогами в межах усієї процедури банкрутства. Такі кредитори не вважатимуться конкурсними, а їх вимоги можуть бути задоволені в останню (шосту) чергу.

Існуюча практика свідчить про довільне тлумачення судами норм, пов'язаних з розпорядженням майном боржника. Необґрунтоване продовження термінів розпорядження призведе до того, що ця процедура розпорядження може тривати роками, тому Закон чітко визначає термін проведення процедури розпорядження майном боржника в 100 календарних днів. Перехід з процедури розпорядження майном у санацію буде можливий лише за наявності плану санації боржника, у випадку його відсутності запроваджується процедура ліквідації банкрута.

Застосування інституту заміщення активів дозволить зберегти функціонуючі підприємства, рятуючи їх від знищення через продаж майна частками, а також забезпечити продаж «працюючого бізнесу». При заміщенні активів майно боржника передається створеному боржником господарчому товариству, а акції (частки) у статутному капіталі такого товариства включаються до складу майна боржника. Отже, при продажу майна боржника продаються не розрізнені майнові активи, а відповідні корпоративні права.

Стосовно нових аспектів ліквідації боржника зазначимо, що в новій редакції Закону встановлено максимальний термін процедури ліквідації – 12 місяців, який може бути продовжено один раз на термін до 6 місяців. Продаж майна боржника проводиться через аукціон, крім випадків продажу майна, що підлягає продажу на закритих торгах, і безпосереднього продажу майна ліквідатором, вартість якого недостатня для проведення аукціону та інших випадків, передбачених Законом.

Новою редакцією Закону введено страхування професійної відповідальності арбітражних керуючих і створення спеціального компенсаційного фонду, а неупередженість арбітражних керуючих буде гарантована автоматизованим розподілом справ між ними спеціальною програмою (за аналогією з автоматизованою системою розподілу справ у судах).

З метою удосконалення законодавства про банкрутство й подолання негативних аспектів практичного застосування інституту неспроможності в Україні видається необхідним здійснити такі заходи:

• переглянути критерії неплатоспроможності підприємств. На наш погляд, доцільно збільшити термін прострочення виконання грошового зобов'язання до 6 місяців. При цьому необхідно диференціювати мінімальну заборгованість залежно від розмірів підприємства та його галузевої приналежності, обсягів продукції, що виробляється, та її соціально-економічного значення. Це дозволить взяти до уваги особливості кожного суб'єкта господарювання, створити резерв часу для виконання боржником своїх обов'язків та зменшити число «замовлених» банкрутств. Ранжування ж суми боргу не дасть окремим суб'єктам господарювання вийти зі сфери дії законодавства про банкрутство;

• подовжити терміни здійснення реабілітаційних і відбудовних процедур на підприємствах з 18 місяців до 5 років (для найбільших, соціально й стратегічно значимих – до 10 років);

• заборонити в межах процедур банкрутства розпродаж підприємства вроздріб;

• використовувати процедуру банкрутства як надзвичайний захід, застосовуючи досудову санацію як спосіб відновлення платоспроможності боржника й врегулювання заборгованості.

Запропоновані заходи дозволять змістити акцент із першочергового задоволення вимог кредиторів на користь збереження організації-боржника і враховувати у справах про банкрутство інтереси неспроможної організації та її персоналу, а також кредиторів і суспільства в цілому.

Детальне вивчення результатів діяльності суб'єктів господарювання, стосовно яких проводяться процедури банкрутства, дозволило виявити ряд організаційних особливостей і визначити їхній вплив на обліково-методичні аспекти бухгалтерського обліку неспроможного підприємства.

Виявлені особливості діяльності організацій, що перебувають у процедурах банкрутства, які вплинули на специфіку, облік й формування звітності, дозволили обґрунтувати необхідність відбиття в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних із процедурами банкрутства, в розрізі статей і глав чинного Закону про неспроможність з урахуванням нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку й оподаткування.

Рекомендована деталізація облікових записів має практичну значимість, оскільки дозволяє не тільки контролювати доходи й видатки неспроможної організації, але й вчасно одержувати інформацію про проходження процедури банкрутства. Використання такої системи субрахунків дасть можливість групувати видатки, пов'язані із проведенням процедур банкрутства і, зіставивши їх з доходами від здійснення цих процедур, визначити ефективність або неефективність конкретної процедури й доцільність переходу до наступної. Така система субрахунків є зручною схемою для побудови робочого плану рахунків і основою для синтетичного й аналітичного обліку доходів і видатків в умовах банкрутства підприємства.

Особливого значення за умови неспроможності набуває облік кредиторської заборгованості підприємства. Вимоги кредиторів за поточними платежами і вимоги, заявлені після закриття реєстру вимог кредиторів, повинні обліковуватися відокремлено. Така система організації обліку розрахунків із кредиторами надасть можливість сформувати

в системі бухгалтерського обліку інформацію про розмір заборгованості перед кожним кредитором, черговості її погашення, що дозволить забезпечити оперативність діяльності арбітражних керуючих і бухгалтерів при розрахунках з кредиторами, а дані обліку зробити прозорими й зрозумілими для всіх зацікавлених користувачів (сторін) [7].

Для обліку вимог кредиторів у ході процедури банкрутства за субрахунками в розрізі встановленої черговості доцільно розробити «Реєстр вимог кредиторів», який дозволить організувати аналітичний облік кредиторської заборгованості для цілей бухгалтерського обліку та арбітражного управління.

Однією з форм відновлення платоспроможності боржника в ході процедур банкрутства є реорганізація. Вивчення практики господарювання реорганізованих організацій дозволило виявити в них окремі недоліки в організації обліку. Зокрема, у нормативних документах відсутня форма акту передачі для реорганізованих підприємств, який міг би використовуватися і в процедурах банкрутства, і в умовах звичайного функціонування (при злитті, приєднанні, виокремленні дочірніх підприємств тощо). Застосування акта передачі надасть можливість стороні, що приймає, одержати вичерпну інформацію про склад, місце розташування й вартість одержуваного майна, розмір і структуру зобов'язань, виникнення заборгованості й використовувати цю інформацію при формуванні бухгалтерських записів і оформленні первинних облікових документів, а також для цілей управлінського й податкового обліку.

Аналіз суб'єктів господарювання, які перебувають у процедурах банкрутства, показує, що наслідки несприятливих тенденцій в їхньому функціонуванні могли бути менш руйнівними, якби були виявлені на початкових стадіях їх зародження.

Підсумовуючи, можемо сформулювати такі висновки:

1. На основі аналізу результатів застосування найбільш відомих закордонних і вітчизняних методик діагностики банкрутства нами встановлена неможливість використання окремих з них для своєчасного виявлення ознак банкрутства у вітчизняних умовах. Оцінювання економічного стану підприємства неможливо проводити у відриві від стану виробництва й реалізації продукції, а також використання виробничих і трудових ресурсів організації.

2. Пропонується запровадження системи моніторингу фінансово-господарської діяльності й діагностики банкрутства підприємства, що дозволить: оцінити фактори (ті, що погіршують фінансовий стан підприємства, і ті, що сприяють відновленню платоспроможності); створити систему адекватного управління з позицій оперативності й повноти одержуваної інформації; здійснювати на основі отриманих даних профілактику й діагностику банкрутства; розробити й реалізувати план фінансової стабілізації з метою відновлення платоспроможності неспроможного підприємства.

3. Арбітражним керуючим рекомендується, у випадку здійснення повноважень керівника боржника, після припинення процедури банкрутства не ухвалювати й не реалізовувати будь-яких істотних рішень, які правоохоронні органи з легкістю, з урахуванням відсутності законодавчого регулювання даного питання, зможуть трактувати як перевищення посадових повноважень з усіма наслідками, що випливають.

4. Всупереч очікуванням багатьох громадян України, залишилася невирішеною проблема банкрутства фізичних осіб, що не є суб'єктами підприємницької діяльності, у зв'язку з чим багато позичальників, не маючи можливості виконувати свої зобов'язання за кредитними договорами, продовжують перебувати у невизначеному стані.

5. Удосконалення обліку при здійсненні процедур банкрутства, а також інші подальші наукові розробки будуть сприяти підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання і запобіганню загрози банкрутства, а при введенні процедур банкрутства – об'єктивності облікової інформації, оперативності обліку, підвищенню рівня його контрольно-аналітичних функцій.

Література

1. *Фридлянд, А. А. Прогнозирование перспективной платежеспособности (риска возникновения банкротства) авиапредприятия /А. А. Фридлянд, Д. А. Фридлянд // Авиационный рынок. – 2002. – № 12. – С. 32–37.*
2. *«Про поновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» : Закон України № 2343-XII від 14.05.1992 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon4.rada/gov/ua/laws/show/2343-12/.*
3. *Солодухин Д. Н. Финансовая стратегия восстановления платежеспособности предприятия / Д. Н. Солодухин // Финансы. – 2008. – № 4. – С. 65–67.*
4. *Кавун С. В. Анализ экономической безопасности предприятий / С. В. Кавун // Економіка розвитку. – 2009. – № 1(49). – С. 72–75.*
5. *Кругляк А. М. Суть банкрутства, проблеми його діагностики / А. М. Кругляк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 3. – С. 131–135.*
6. *Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємства / С. В. Телін // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – С. 48–52.*
7. *Бухгалтерський облік у документах : навч. посіб. / під ред. Л. М. Чернелевського. – К. : Кондор, 2008. – 396 с.*

УДК 331.101.262: 658

Оксана КОШУЛЬКО,
Владислав КОШУЛЬКО

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Запропоновано визначення ринкової вартості людського капіталу за допомогою інструментарію персоніфікованих карток, де відображаються інвестиції в кожного працівника підприємства. Розглянуто інноваційні підходи до управління і збереження людського капіталу на підприємстві шляхом запровадження комплексу юридичних, психологічних, фінансових, екологічних заходів.

The determination of market value of human capital by means of worker's personalized cards that show investment in each employee is proposed. The innovative approaches to the management and conservation of human capital in the enterprise by introducing the complex of legal, psychological, financial, ecological procedures are considered.

Ключові слова: *людський капітал; комплекс юридичних, психологічних, фінансових, екологічних заходів; персоніфікована картка працівника.*

Keywords: *human capital; complex of legal, psychological, financial, ecological procedures; worker's personalized card.*

Сучасний стан розвитку української економіки вимагає впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами, у тому числі – до менеджменту персоналу та формування й використання людського капіталу, оскільки останній здатний забезпечити конкурентоспроможність і стійке економічне зростання і окремо взятого підприємства, і держави в цілому. Зважаючи на це, питання збереження та примноження цього ресурсу в державі стоїть особливо гостро.

Дослідження теорії людського капіталу були розпочаті у другій половині минулого сторіччя в США. Продовжуючи дослідження аспектів людського капіталу, окреслених у 60-х рр. минулого століття, значний внесок у вивчення цієї проблематики та дослідження впливу людського капіталу на економічне зростання країни (макроекономічний рівень), регіонів (мезоекономіческій рівень), підприємств (мікроекономічний рівень) здійснюють В. Алавердян, Г. Беккер, В. Богатирьова, М. Добія, Л. Дублін, А. Лотка, Г. Тугускіна, Я. Фітц-енц, І. Фішер, М. Фрідмен, Б. Чизвік та ін.

Метою статті є пошук шляхів удосконалення управління, розвитку, а також збереження людського капіталу для економічного піднесення вітчизняних підприємств.

© Оксана Кошулько, Владислав Кошулько, 2013.

Науковий аналіз досягнень у сфері формування та використання людського капіталу дозволив зробити ряд узагальнень, які подано нижче. Так, М. Фрідмен запропонував розглядати людський капітал як певний фонд, що забезпечує праці перманентний дохід, який являє собою середньозважену величину очікуваних майбутніх надходжень доходу [1]. І. Фішер розробив методику оцінювання людського капіталу, що враховує дохід, який буде одержано в майбутньому. На його думку, використання капіталу означає отримання відсотка як універсальної форми будь-якого доходу (заробітної плати, прибутку, ренти). Дисконтована сума майбутніх доходів і складає величину застосовуваного капіталу [1]. Г. Беккер та Б. Чизвік розробили формулу для розрахунку доходів власників людського капіталу і фізичного капіталу (власності). На їхню думку, стосовно власника людського капіталу «загальний заробіток індивіда, після того як він закінчив інвестування в людський капітал, дорівнює сумі доходів на ці інвестиції і заробітків від його початкового людського капіталу» [1]. Л. Дублін і А. Лотка для оцінювання вартості людського капіталу використовували метод капіталізації заробітку індивіда за вирахуванням його витрат на споживання. Однак, на їхню думку, отримати точні результати грошової вартості працівника певного віку можна лише у випадку, коли існують необхідні дані для розрахунків. Це проблематично через відсутність об'єктивної інформації, особливо для підприємств з великою кількістю персоналу [1].

В. Алавердян розробив методику оцінювання вартості кадрового потенціалу комерційного підприємства, базуючись на використанні специфічної термінології: «вартість кадрового потенціалу підприємства»; «оціночна вартість працівника»; «гудвіл кадрового потенціалу працівника» [2]. Я. Фітц-енц пов'язав оцінку людського капіталу з доданою економічною вартістю та рентабельністю інвестицій в людський капітал, а також запропонував розглядати формування людського капіталу з точки зору таких стадій, як формування, придбання, утримання, розвиток, збереження людського капіталу [3]. В. Богатирьова, розвиваючи теорію Я. Фітц-енца, запропонувала обраховувати людський капітал з використанням набору коефіцієнтів відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності [4]. М. Добія розробив модель зміни капіталу з плином часу, де на початковий капітал впливає випадкова змінна (дифузія) [5–7]. Зокрема, його модель людського капіталу ґрунтується на заробітній платі працівника: чим вища зарплата, тим більше можливостей для нагромадження людського капіталу. М. Добія довів, що в цій моделі середня вартість постійної економічної величини (p) складає 8% початкового людського капіталу за рік.

$$p = E(s) = 0{,}08\ (1/\text{рік}). \qquad (1)$$

Величина (p) служить основою для розрахунку капіталізації витрат людського капіталу.

Окрім цього, у зв'язку зі зміною натуральної дифузії як початкової величини (s), рівень мінімальної зарплати має бути розрахований за допомогою показника (sH), де H – це вартість людського капіталу працівника, накопичена ним у процесі розвитку, навчання або досвіду, або всіх цих складових, разом узятих. Іншими словами, людський капітал

працівника – це капітал, який складається з таких складових: витрати на утримання працівника і витрати на отримання ним професійної освіти:

$$H(p) = FV(p, k, e), \quad (2)$$

де $H(p)$ – вартість людського капіталу працівника;

FV – майбутні витрати на утримання працівника і витрати на отримання ним професійної освіти в ступені капіталізації р;

p – постійна економічна величина (ступінь капіталізації), $p = 0{,}08$;

k – капіталізовані річні витрати на утримання працівника;

e – капіталізовані річні витрати на отримання професійної освіти працівником.

Отже, модель М. Добія дає можливість розрахувати необхідну для розвитку людського капіталу працівника заробітну плату, що покриває всі витрати на утримання і розвиток його людського капіталу.

В авторських дослідженнях здійснено розрахунки необхідного рівня заробітної плати працівника на прикладі України, Росії, Польщі, Франції, що засвідчили: людський капітал працівника, який розпочав професійну працю у віці 18 років, не є достатньо оплаченим в Україні, Росії (Москві), Польщі, у той час, як в інших країнах – США, західних країнах Європейського Союзу людський капітал працівника оплачується повністю. Відсоток відповідності рівня людського капіталу та заробітної плати в Україні становив 44% у 2011 р. та 48% у 2012 р.; у м. Москві – 57%; у Польщі – 78% [8–14]. Це означає, що з можливих 100% людський капітал в Україні має межу розвитку – 44–48%.

Для визначення ринкової вартості людського капіталу пропонується авторська методика [15], заснована на виявленні й урахуванні витрат підприємства, держави і носіїв людського капіталу в його накопичення і розвиток, що забезпечить стале економічне піднесення вітчизняних підприємств. Пропонованою методикою передбачається, що витрати, які плануються і фіксуються планово-економічним відділом, бухгалтерією, профспілковим комітетом із застосуванням інформаційних технологій і відповідного програмного забезпечення, накопичуються на індивідуальній картці кожного працюючого і демонструють зростання його ринкової вартості, що базується на вартості навчання у вищих навчальних закладах та інших вкладеннях у кожного працівника підприємства. З підвищенням якості освіти, перепідготовки, стажування, перекваліфікації, бізнес-тренінгів відповідно зростає й ринкова вартість людського капіталу, накопиченого працівниками підприємства. Крім зазначених складових інвестицій, ринкова вартість людського капіталу включає вкладення у здоров'я, культуру, мобільність кадрів. Також вважаємо, що до вкладень у людський капітал варто віднести й інвестиції у підвищення екологічної свідомості працівників – вкладання в персонал у вигляді витрат на проведення семінарів, лекцій у зв'язку, наприклад, із специфічними умовами роботи на підприємстві та відповідним посиленням вимог до підбору персоналу. Отже, нагромадження людського капіталу на підприємствах розглядається як комплексне інвестування у розвиток кожного працівника.

Зважаючи на основні аспекти нашого підходу, зазначимо, що ринкова вартість людського капіталу (ЛК) – це підсумок вкладень підприємства у формування і розвиток людського капіталу його працівників. Формула визначення вартості ЛК виглядатиме так [15]:

$$ЛК = \sum I_{ЛКі}, \quad (3)$$

де *ЛК* – підсумок інвестицій ($I_{ЛК}$) в людський капітал (здоров'я, освіту, культуру, мобільність, підготовку на виробництві, а також сума заробітної плати як інвестиції у відтворення людського капіталу).

Однією з актуальних проблем вітчизняних підприємств є підвищення ефективності управління персоналом, оскільки він є носієм людського капіталу та здатний приносити прибуток підприємству.

У цілому, ефективність управління людським капіталом на підприємствах зумовлена ефективністю управління персоналом. На нашу думку, за ступенем цінності людського капіталу для підприємства персонал необхідно розподілити на такі категорії:

– нижча ланка (робітники, технічний персонал);

– середня ланка (інженерно-технічні працівники, менеджери середньої ланки);

– вища ланка (топ-менеджери, рада директорів, генеральний директор).

Ми вважаємо, що носіями більш цінного людського капіталу на підприємствах є працівники, що належать до середньої й вищої ієрархії.

Ефективне управління персоналом розпочинається з систематичного визначення вартості людського капіталу та моніторингу його накопичення. У процесі обліку витрат на розвиток персоналу і, відповідно, накопичення людського капіталу беруть участь такі підрозділи підприємства: відділ кадрів (відділ з розвитку людських ресурсів), планово-економічний відділ, бухгалтерія, профспілковий комітет. Управління людським капіталом на підприємствах здійснюється на чотирьох рівнях (рис. 1):

– I рівень – прийняття рішень щодо необхідності удосконалення управління, постановка завдань;

– II рівень – структурування завдань з удосконалення управління людським капіталом;

– III рівень – спрямування інвестицій у необхідних напрямах для розвитку людського капіталу;

– IV рівень – очікування результату від обґрунтованої кадрової політики, спрямованої на удосконалення управління персоналом, та інвестицій, що були спрямовані у людський капітал.

Для отримання повної інформації щодо вкладень підприємства у персонал необхідно пов'язати названі відділи спільним програмним забезпеченням, що дало б змогу автоматично та у повному обсязі обліковувати інвестиції у людський капітал: витрати на освіту персоналу у вищих навчальних закладах за рахунок підприємства і за рахунок власних інвестицій індивіда, професійне навчання на виробництві, стажування за кордоном, участь у бізнес-тренінгах, перепідготовка, підвищення кваліфікації, заробітна платня, витрати на зв'язок, Інтернет-послуги, транспорт.

Особливість фіксації процедур з визначення вартості людського капіталу на підприємствах полягає у тому, що вкладення, які плануються та обліковуються відділом кадрів (відділом з розвитку людських ресурсів), планово-економічним відділом, бухгалтерією й частково профспілковим комітетом, будуть накопичуватися на індивідуальній (персоніфікованій) картці працюючого (рис. 2).

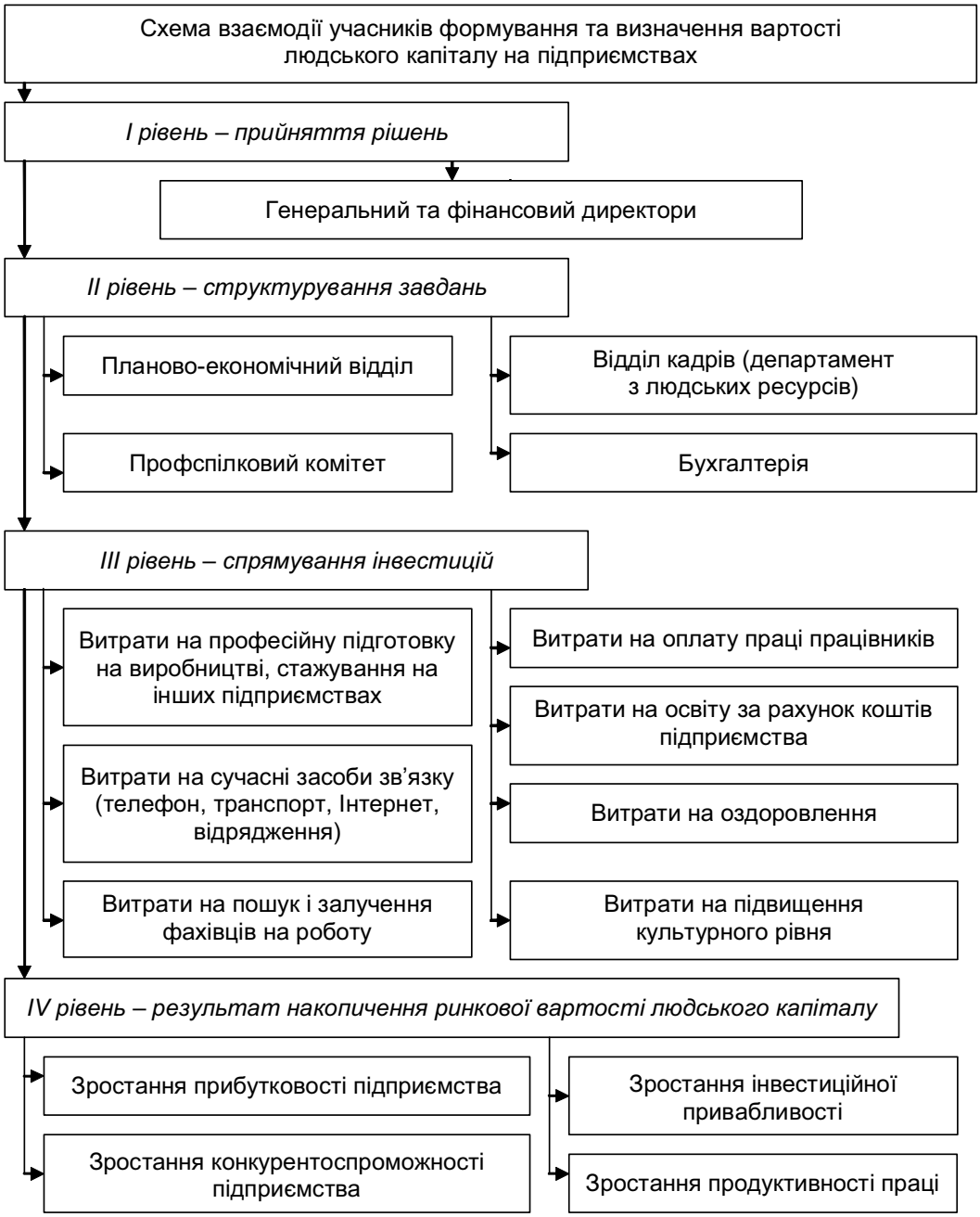


Рис. 1. ***Схема формування та визначення вартості людського капіталу на підприємствах***

Джерело: розробка автора.

Ідентифікаційний код	№ _____	Прізвище, ім'я, по батькові								
Накопичена вартість людського капіталу працівника, тис. грн.			Поточна вартість людського капіталу працівника, тис. грн.		Додана вартість людського капіталу працівника, тис. грн.		Поточна оплата праці, тис. грн.			
Індивідуальні характеристики		вартість	статті витрат	вартість	назва витрат	вартість		оклад		
освіта			бізнес-тренінги		здобуття вищої освіти			премія		
стаж			службові відрядження		інше			надбавка		
посада			стажування							
стать			оздоровлення							
кількість дітей			телефон							
			транспорт							
			Інтернет							
Всього накопичена			Всього поточна		Всього додана			Всього оплата праці		
Разом ринкова вартість працівника, тис. грн.										

Рис. 2. ***Картка обліку вартості людського капіталу у системі підвищення ефективності управління персоналом***

Джерело: розробка автора.

На основі даних цієї картки можна визначити ринкову вартість людського капіталу, що складається з накопиченої, поточної і доданої:

– накопичена ринкова вартість людського капіталу – це його вартість, що була створена у попередні періоди. Вона визначається відділом кадрів залежно від освіти і кваліфікації, що були отримані працівником ще до його зарахування на підприємство;

– поточна ринкова вартість людського капіталу – це його вартість, що створюється у теперішній час і щодня може збільшуватися. Вона обліковується бухгалтерією і використовується планово-економічним відділом та частково профспілковим комітетом для планування інвестицій підприємства у персонал;

– додана ринкова вартість людського капіталу – це його вартість, що створюється не за рахунок підприємства, проте обліковується у картці, оскільки збільшує вартість людського капіталу працівника. Додана вартість людського капіталу створюється, наприклад, за рахунок здобуття вищої освіти не за кошти підприємства.

Отже, нагромадження людського капіталу на підприємствах розглядається як комплексне інвестування в усі аспекти розвитку особистості, а функції управлінських підрозділів – учасників цього процесу подано на рис. 3.

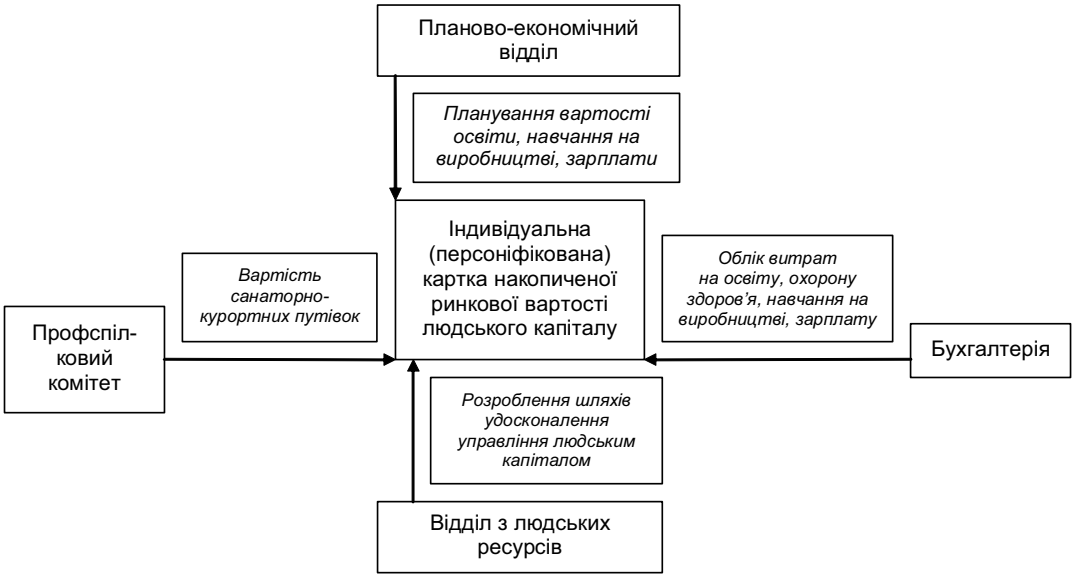


Рис. 3. ***Функції підрозділів-учасників формування персоніфікованої картки накопичення ринкової вартості людського капіталу на підприємствах***

Повне право доступу до створеної персоніфікованої картки кожного працівника мають виключно представники вищої ланки управління підприємством – генеральний та фінансовий директори – для контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень з приводу управління рухом ключових фахівців на підприємстві. Право часткового доступу до картки має бухгалтерія, планово-економічний відділ, профспілковий комітет, відділ з

людських ресурсів, які щодня поповнюють її новою інформацією. Аналіз ринкової вартості людського капіталу, рівня заробітної платні кожного працюючого та інших витрат на персонал є сферою компетенції директора з людських ресурсів.

Зважаючи на необхідність збереження якісного людського капіталу працівників підприємств, вкрай важливо розробляти комплекс юридичних, психологічних, фінансових, екологічних заходів, спрямованих на розвиток і запобігання втрати людського капіталу.

До комплексу юридичних заходів рекомендуємо включати: пошук та запрошення на підприємство фахівців з цінним людським капіталом; створення юридичних важелів захисту (підписання контракту) інтересів підприємства, згідно з якими працівник – носій цінного для підприємства людського капіталу зобов'язаний відпрацювати на ньому 3–5 років (залежно від обсягу вкладених підприємством інвестицій у розвиток його людського капіталу).

Комплекс фінансових заходів може передбачати систематичний аналіз чинників зростання вартості людського капіталу працівників середньої і вищої ланок та відповідності рівня їх заробітної платні вартості людського капіталу (у разі виявлення їх невідповідності, якщо даний працівник є носієм виключно цінного для підприємства капіталу, виникає загроза його втрати).

Комплекс екологічних заходів може містити підготовку й проведення семінарів, лекцій, нарад у зв'язку із специфічними умовами праці на конкретному підприємстві (наприклад, виробництво харчових продуктів) і посиленням вимог до відбору персоналу.

До комплексу психологічних заходів щодо збереження людського капіталу можна віднести розроблення комплексних заходів стосовно отримання інформації щодо психологічного комфорту, бачення кожним працівником свого місця у колективі, бачення команди, ступеню задоволення роботою, колективом, умовами відпочинку, праці, життя, рівнем заробітної плати. До комплексу психологічних заходів задля збереження людського капіталу на підприємстві ми відносимо такі методи роботи з персоналом, як індивідуальна й групова бесіди, опитування, анкетування. Застосування цих методів роботи з персоналом обов'язкове для керівників нижчої, середньої та вищої ланок.

Узагальнюючи результати своїх досліджень, відзначимо, що в системі підвищення ефективності управління людським капіталом на вітчизняних підприємствах необхідно розробляти програми оцінювання спеціалістів, які, на нашу думку, можуть містити такі критерії:

– визначений обсяг людського капіталу, яким володіє фахівець;

– визначений обсяг людського капіталу фахівця відповідно до стандартів посади, яку він обіймає;

– знання, вміння, навички, якими володіє фахівець відповідно до стандартів;

– знання, вміння, навички, якими зобов'язаний володіти фахівець відповідно до стандартів;

– рівень компетенції фахівця;

– рівень компетенції фахівця відповідно займаній посаді;

– бачення шляхів підвищення власного фахового рівня.

Застосування програми має бути обов'язковим для усіх фахівців середньої й вищої ланки керівництва підприємством і здійснюватися систематично (раз на рік, півріччя,

квартал) з системою оцінювання компетентності фахівців у межах від 0 до 10 балів. Після проходження працівником, що обіймає керівну посаду, тесту на відповідність результати заносяться до бази даних і постійно накопичуватися. Побудова діаграми відповідності стандарту на основі результатів тестування дає наочне уявлення про професійне зростання фахівця й збільшення його людського капіталу на займаній посаді (рис. 4). Така діаграма дасть змогу виявляти динаміку зміни людського капіталу й професіоналізму фахівців упродовж певного періоду часу, а також дієвість шляхів, які самостійно обрав спеціаліст для професійного зростання. У випадку, якщо компетентність фахівця упродовж тривалого періоду не зростала, його буде усунено із займаної посади.

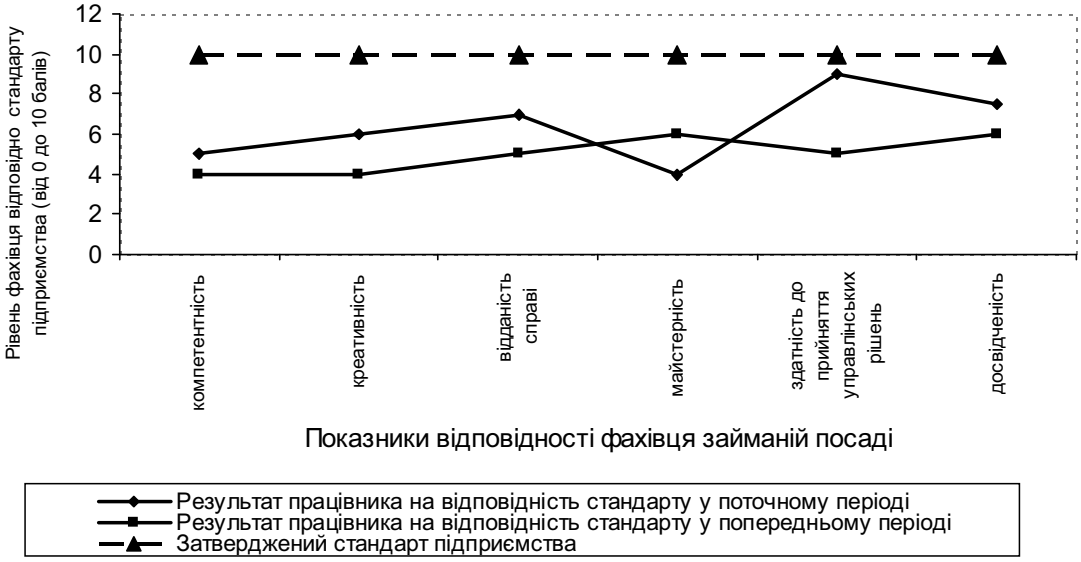


Рис. 4. ***Показники відповідності займаній посаді працівника згідно стандарту підприємства***

Джерело: розробка автора.

Для передбачення подібних ситуацій директором з людських ресурсів має бути забезпечено розроблення стратегії розвитку персоналу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу з виокремленням заходів з підготовки резервних спеціалістів на заміщення посад керівного складу із числа працівників середньої й нижчої ланок.

Отже, для систематичного удосконалення управління людським капіталом і отримання завдяки цьому додаткового доходу необхідно розробляти і впроваджувати систему інноваційно-інвестиційного управління персоналом підприємств, який є носієм цінного людського капіталу. Для цього необхідно:

– зберігати і примножувати людський капітал, адже саме він є генератором ідей в процесі створення нових продуктів, технологій, проектів, а отже, й гарантом підтримки конкурентоспроможності, економічної безпеки і сталого розвитку підприємства. Для цього

необхідно впроваджувати інноваційні механізми управління персоналом та його людським капіталом, а також спрямовувати з прибутку підприємств максимально можливу частку на інвестування людського капіталу;

– розробляти стратегії розвитку персоналу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу, що дасть змогу планувати потребу в персоналі, заміщувати працівників, нагромаджувати людський капітал і на цій основі одержувати максимальний прибуток. Для цього необхідно підвищувати заробітну плату працівників до такого рівня, який би забезпечував розвиток людського капіталу на 100%, як це відбувається у США, Франції та інших розвинених країнах світу;

– удосконалювати управління людським капіталом такими способами: підвищувати вимоги до відбору персоналу; розробляти програми розвитку персоналу; підвищувати кваліфікацію, перепідготовку кадрів; підсилювати мотивацію персоналу; удосконалювати кадрову політику; забезпечувати достатній обсяг інформаційного забезпечення для розвитку персоналу; поліпшувати клімат у колективі, покращувати соціально-трудові відносини; удосконалювати умови праці, проживання й відпочинку персоналу;

– розробляти комплекс заходів з метою розвитку й збереження цього виду капіталу на підприємствах, до складу якого входять юридичні, психологічні, фінансові, екологічні заходи, а також програми оцінювання спеціалістів на відповідність займаним посадам, що розроблені та успішно діють за кордоном і дають змогу утримувати на підприємствах якісний людський капітал;

– систематично аналізувати зростаючий обсяг людського капіталу працівників і удосконалювати управління ним через пошук і впровадження інноваційних методів, передового зарубіжного досвіду з метою зростання конкурентоспроможності, прибутковості, інвестиційної привабливості підприємств;

– розробляти програмне забезпечення для автоматичного визначення ринкової вартості людського капіталу з метою проведення внутрішнього аналізу його стану і перспектив розвитку, а також, при бажанні, і для зовнішнього використання у вигляді інноваційної звітності для демонстрування ринкової вартості людського капіталу на форумах і нарадах, що підтвердить конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств;

– з метою розвитку людського капіталу на підприємствах створити програму оцінювання працівників на відповідність займаним посадам з набором відповідних питань та визначенням на цій основі існуючого і необхідного обсягу людського капіталу фахівця на даній посаді, а також обґрунтуванням шляхів розвитку та накопичення обсягів цього виду капіталу;

– для удосконалення системи обробки інформації на підприємстві, зокрема, автоматичного визначення ринкової вартості людського капіталу, ті інвестиції, що спрямовуються і фіксуються планово-економічним відділом, бухгалтерією, профспілковим комітетом та відділом з людських ресурсів у розвиток людського капіталу, мають накопичуватися на індивідуальній картці кожного працівника з використанням відповідного програмного забезпечення.

Література

1. *Тугускина Г. Оценка стоимости человеческого капитала предприятия / Г. Тугускина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 11. – С. 73–74.*
2. *Алавердян В. Оцінка вартості «кадрового потенціалу» підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.cfin.ru/management/people/value_people.shtm.*
3. *Фітц-енц Я. Вимірювання економічної цінності персоналу / Як Фітц-енц ; пер. з англ. : [Меньшикова М. С., Леонова Ю. П.] ; під заг. ред. В. І. Ярних. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.*
4. *Богатирьова В. В. Людський капітал: оцінка, облік, елементи моделі фінансового менеджменту / В. В. Богатирьова // Облік інтелектуального капіталу: погляд у майбутнє : зб. наук. праць. – Харків : ХІБМ, 2012. – С. 124–137.*
5. *Dobija M. (Red). Teoria pomiaru kapitaBu i zysku. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Krakyw, 2010. – S. 200.*
6. *Dobija M. How to Place Human Resources into the Balance Sheet // Journal of Human Resource Costing & Accounting. – 1998. – Vol. 3, no 1. – P. 83–92.*
7. *Dobija M. Human Resources Costing and Accounting as a Determinant of Minimum Wage Theory // Journal of Zeszyty Naukowe. – 2000. – No 553. – P. 39– 61.*
8. *Кошулько О. П. Инновационный поход к усовершенствованию системы управления человеческим капиталом на современных предприятиях / О. П. Кошулько // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 14. – С. 82–86.*
9. *Кошулько О. П. Исследование уровня минимальной заработной платы на Украине и ее влияния на развитие человеческого капитала / О. П. Кошулько // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 7(262). – С. 58–63. Режим доступа : http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=48399.*
10. *Социально-экономическое развитие славянских стран СНГ: сравнительный анализ (Серия: Экономическое славяноведение) / под ред. Павлова К. В. и Юсупова И. З. / Ижевск : Изд-во «Митра», 2012. – 837 с.*
11. *Кошулько О. П. Перспективи розвитку міжнародних відносин на основі людського капіталу / О. П. Кошулько, В. О. Кошулько // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали IX-ої Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 18–19 квітня 2012 р.) / в 3 т. Т. 1. / відп. ред. В. М. Яценко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2012. – С. 99–101.*
12. *Кошулько О. П. Развитие человеческого капитала работника на основании минимальной заработной платы в разных странах мира / О. П. Кошулько // Государственное и муниципальное управление: теория, история, практика: материалы III Международной очно-заочной научно-практической конференции, 20 апреля 2012 / под ред. д.ю.н., проф. В. Ю. Войтовича. – Ижевск : Изд-во «Удмуртский университет», 2012. – С. 104–110.*

13. *Кошулько О. П. Людський капітал в контексті сучасних міжнародних відносин: стан та перспективи / / О. П. Кошулько, В. О. Кошулько // Облік інтелектуального капіталу: погляд у майбутнє : зб. наук. праць. – Харків : ХІБМ, 2012. – С. 146–153.*
14. *Деревяга П. И. Развитие человеческого капитала в национальных экономиках Казахстана и Украины / П. И. Деревяга, О. П. Кошулько // Материалы I международной научно-практической конференции «Социально-экономическая модернизация – главный вектор развития страны». (Москва, 30–31 марта 2012 г.). – Москва, 2012. – С. 171–174.*
15. *Управління людським капіталом на підприємствах харчової промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 [Електронний ресурс] / О. П. Кошулько : Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2008. – 20 с. – Дисертація. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/ard/2008/08kopphp.zip.*

УДК 331.108(477)

Софія ЛЕОНОВА

ЕЛАСТИЧНІСТЬ ЧАСУ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛОГІСТИЧНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПОТОКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні аспекти логістичної оптимізації кадрових потоків промислового підприємства. Досліджено питання еластичності часу праці як чинника впливу на формування і розвиток людського потенціалу промислового підприємства. Запропоновано алгоритм формування еластичного часу праці як адаптивного механізму виявлення диференційованої потреби підприємства у виробничих потужностях.

Ключові слова: *людський потенціал, гнучкі форми зайнятості, кадровий потік, корисність місця, корисність часу, еластичніть часу праці, логістика.*

The key aspects of the logistic optimization of industrial enterprises' personnel flows are considered. The question of the elasticity of labor time as a factor of influence on the formation and development of industrial enterprises' human potential. The algorithm for forming flexible labor time as an adaptive mechanism for identifying enterprises' differentiated needs for production capabilities.

Keywords: *human potential, flexible forms of employment, personnel flow.*

Людський потенціал як соціально-економічне явище функціонує у суперечливій єдності об'єктивних і суб'єктивних чинників. Як складне поєднання фізичних здібностей, знань, досвіду, духовних і моральних цінностей, культурно-національних настанов, звичаїв і традицій людський потенціал промислового підприємства містить два основних компоненти [1]:

– рівень професійно-кваліфікаційної підготовки працівників, що ґрунтується на певному загальноосвітньому рівні і включає життєвий досвід, практичні навички;

– готовність і здатність працівників до продуктивної праці, що визначається їх ціннісними орієнтаціями і трудовою мотивацією.

На відміну від людського потенціалу, до людських засобів [2] належать ті суб'єкти, хто не лише є носієм робочої сили, здатним працювати, а й реалізує цю здатність у суспільному виробництві згідно з чинним законодавством у певних межах. Кадровий потік, який характеризується високою рухливістю, розкриває необхідність постійного відстежування і управління змінами в людських засобах. Як будь-який інший вид засобів, кадри повинні надходити у виробничі системи (прийматися на роботу), розвиватися і використовуватися в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщатися на інші посади), виходити за межі (звільнятися). Системний підхід до управління кадровим потоком повинен забезпечувати оптимальний баланс між вхідними і вихідними кадровими потоками за умови постійного розвитку людського потенціалу відповідно до цілей промислового підприємства.

© Софія Леонова, 2013.

Людський потенціал не слід пов'язувати лише з кількістю носіїв робочої сили, оскільки поліпшення якісних характеристик збільшує людський потенціал у межах однієї й тієї ж кількості працівників. Крім того, людський потенціал розвивають і такі процеси, завдяки яким з'являється додатковий потенціал робочого часу, наприклад, робота за сумісництвом, наднормова праця, додаткові зміни роботи [3].

Використанням гнучких форм зайнятості можна розв'язати кілька дуже важливих проблем розвитку людського потенціалу. По-перше, гнучкі форми зайнятості надають можливість вибору працівникам між робочим часом та відпочинком. Натомість, жорсткі, в межах нормативної тривалості робочого часу, форми зайнятості обмежують вибір, змушують віддавати роботі стільки часу, скільки вимагає трудова угода і закон, а не бажання найманого працівника. По-друге, гнучкі форми зайнятості допомагають підприємцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, яка використовується на підприємстві, виходячи з потреб розвитку виробництва та економічної ситуації, що склалась, не створюючи соціальної напруженості при звільненні працівників. По-третє, вони дають змогу ефективно розв'язувати проблеми праці жінок, пенсіонерів, працюючих студентів, іммігрантів тощо. Це певною мірою врівноважує дисбаланс, який складається внаслідок тенденцій підвищення віку вступу до складу робочої сили у молоді, скорочення зайнятості в суспільному виробництві осіб старшого віку, загального скорочення тривалості робочого періоду, падіння престижу загальної та професійної освіти в деяких країнах.

Крім розв'язання демографічних проблем та боротьби з безробіттям, гнучкі форми зайнятості й режимів робочого часу мають ще й інші цілі. Так, їх використання дає змогу періодично поновлювати знання, проходити профперепідготовку та підвищення кваліфікації, регулювати режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює сприятливі умови для формування та розвитку їх потенціалу. Потреба в цьому зумовлена, зокрема, структурною перебудовою економіки, скороченням частки зайнятих у промисловості та зростанням сфери послуг, безперервним удосконаленням техніки, технології та організації виробництва, постійними змінами обсягів і структури попиту на товари та послуги, тобто змінами в потребах підприємств у кількості та якості індивідуальної робочої сили. Крім того, на індивідуальному рівні гнучкі форми зайнятості дають змогу задовольняти потреби окремих громадян у поєднанні роботи з виконанням інших соціальних обов'язків або з оздоровленням [4; 5].

Метою статті є аналіз логістичних засад оптимізації кадрових потоків підприємства і на цій основі побудова алгоритму формування еластичного часу праці як адаптивного механізму виявлення диференційованої потреби підприємства у виробничих потужностях.

Менеджмент кадрових потоків причетний до створення доданої вартості через імплементований до управління бізнес-процесом логістичний підхід, оскільки покращання корисності місця і часу роботи персоналу, в кінцевому результаті, відбивається на прибутках промислового підприємства. Зменшення за рахунок логістики витрат або посилення ринкової позиції відповідно розвиває логістичну систему, що впливає на загальне покращання становища всього підприємства [6; 7].

Організація внутріфірмових кадрових потоків передбачає встановлення певного порядку здійснення трудового процесу і вимагає використання принципів логістики [8]. Елементами логістики потоку робіт можуть виступати:

• розподіл і кооперація праці – відокремлення видів трудової діяльності і формування системи взаємозв'язків між ними;

• раціональні прийоми і методи праці, що забезпечують виконання трудових операцій з найменшими витратами часу і зусиль працівника (забезпечення еластичності часу праці);

• організація робочого місця, тобто оснащення його необхідними засобами праці і устаткуванням, їх раціональне розміщення.

На підприємствах, де за допомогою логістики кадрових потоків збільшується частка доданої вартості в товарі, логістичний менеджмент є особливо важливим та необхідним. Корисність місця – це показник для ідентифікації придатності товару для його купівлі і споживання в необхідному місці. Логістика кадрових потоків прямо відповідає за корисність місця, а саме – як ефективніше організувати розподіл і кооперацію праці, як застосувати раціональні прийоми і методи її організації. Корисність часу – це показник для обґрунтування наявності необхідного працівника відповідного рівня підготовки у необхідний час на конкретному робочому місці. Недотримання цих логістичних принципів може стати причиною простоїв та зменшення ефективності виробничого процесу, що в кінцевому результаті може призвести до втрати ринкових позицій підприємством [9, с. 152].

Для багатьох промислових підприємств реалізація замовлень, які надходять від клієнтів і змінюються впродовж року, призводить до диференційованої потреби у виробничих потужностях. Якщо керівник своєчасно не реагуватиме на зміну ситуації, то в період надмірного завантаження підприємства виникне необхідність понаднормової праці, а при нестачі замовлень виникнуть витрати, пов'язані з простоєм машин і людей або скороченням часу праці. Виходом із ситуації є впровадження механізму еластичності часу праці, який може стати одним з вагомих логістичних інструментів оптимізації процесів на промисловому підприємстві.

Еластичність часу праці є одним з необхідних чинників ефективного використання праці в групах (підрозділ, цех, дільниця тощо) на промисловому підприємстві, оскільки без можливості еластичного регулювання часу праці важко уявити ефективне здійснення бізнес-процесу з урахуванням актуального стану замовлень, наявної кількості продукції, конкретної цілі, яка стоїть перед підприємством.

Оскільки поведінка і побажання клієнтів у сфері замовлень впродовж року призводять до диференційованої потреби у виробничих потужностях, то при використанні керівництвом підприємства усереднених показників у періоди надмірної потреби виникне необхідність праці в наднормовий час, а при нестачі завдань це призведе до витрат, пов'язаних з простоєм машин і людей або до скорочення часу праці. Якщо обмежити у зв'язку з цим постійний колектив до мінімуму, то в періодах найбільшого завантаження потрібно буде працювати в наднормовий час, що знову викличе додаткові витрати, пов'язані із залученням тимчасових кадрів – сторонніх працівників, що, в свою чергу, негативно впливатиме на групові процеси і на забезпечення виробничого процесу загалом.

У такій ситуації актуалізується проблема прийняття рішення про впровадження еластичного фонду праці, що передбачає впровадження гнучких змін і дозволяє вчасно і з малими витратами реагувати на безперервні коливання потреби у виробничих потужностях. Розглянемо суть пропонованого підходу.

Основне положення щодо формування еластичного часу праці передбачає використання історично обґрунтованої моделі у двозмінній системі, до якої працівники

призвичаєні, тому незмінним залишається статутно встановлений час праці на рівні 40 годин на тиждень. Турбуючись про постійне число робочих місць, необхідно жорсткі в часі перерви замінити гнучким проміжком – «коридором часу перерв». Робота на підприємстві при середньому завантаженні відбувається згідно плану (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад плану робочих змін підприємства з середнім завантаженням

План робочих змін підприємства з середнім завантаженням; тижневий час праці: 80 годин (2 зміни)							
Робоча зміна	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Тижневий час праці
Зміна 1	8	8	8	8	8		40 годин/тиждень
Зміна 2	8	8	8	8	8		40 годин/тиждень

Джерело: розробка автора.

У зв'язку з коливаннями потреби у виробничих потужностях можливе подовження (табл. 2) або скорочення (табл. 3) тижневого часу праці, що зумовлює зміну в розподілі денного часу праці.

Таблиця 2

Приклад плану робочих змін підприємства зі збільшеним завантаженням

План робочих змін підприємства зі збільшеним завантаженням; тижневий час праці: 93 години							
Робоча зміна	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Тижневий час праці
Зміна 1	8	8	8	8	8	8	48 годин/тиждень
Зміна 2	9	9	9	9	9		45 годин/тиждень

Джерело: розробка автора.

Таблиця 3

Приклад плану робочих змін підприємства з неповним завантаженням

План робочих змін підприємства з неповним завантаженням; тижневий час праці: 70 годин							
Робоча зміна	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Тижневий час праці
Зміна 1	8	8	8	7	7		38 годин/тиждень
Зміна 2	8	8	8	8			32 години/тиждень

Джерело: розобка автора.

Додаткову винагороду за понаднормові години необхідно ліквідувати, одночасно створивши накопичення на часових рахунках працівників. Регулювання часу праці членів групи стає компетенцією самої групи, що має у цій сфері певний ступінь автономії і не вимагає жодних додаткових погоджень з вищим керівництвом підприємства. З іншого боку, групою передається інформація, що є важливою для функціонування підприємства і стосується розвитку обсягів замовлень, частки браку, втрачених годин, сальдо на часових рахунках працівників.

Еластичний час встановлюються на рівні 60–90 годин на тиждень для двозмінної системи організації праці. Для кожного працівника створюються індивідуальні рахунки розподілу часу праці, На індивідуальних часових рахунках фіксується інформація щодо фактично відпрацьованого працівником часу. Для часових рахунків визначається межа втручання ± 80 годин. Поки стан індивідуального рахунку перебуває у встановлених межах втручання, рішення приймаються групою або працівником. Якщо один з членів групи перевищує встановлені еластичні межі, керівництво підприємства здійснює невідкладні запобіжні заходи. При тривалому утримуванні надлишку годин на часових рахунках працівників керівництво повинно реалізувати заходи, що мають на меті наймання нових працівників. У випадку нестачі годин на часових рахунках приймається рішення про скорочення часу праці і забезпечується адаптація колективу до нових умов.

Розрахунковим періодом часу праці працівників є період, що складається з 4-х місяців, упродовж яких ці рахунки повинні бути збалансовані. Якщо означені вимоги не забезпечуються в межах автономії групи або через втручання керівництва, то:

– надлишки на рахунку часу праці на кінець розрахункового періоду виплачуються працівникові згідно з встановленими тарифами, однак найчастіше без додаткової оплати за наднормові години;

– нестачі на рахунку часу праці (втрати часу) обтяжують працедавця. Протидіяти виникненню таких втрат повинна сформована культура користування часом.

Згідно пропонованого нами підходу, кожні 5-6 тижнів у кожному виробничому підрозділі призначаються від 3 до 6 працівників, які мають тиждень вільних робочих змін і перебувають в так званому стані готовності. Залежно від підпорядкування, ці працівники можуть бути викликані до праці впродовж першої години, або, наприклад, між годиною 6:00 і 7:00 для першої зміни або 14:30 і 15:30 для другої зміни. У випадку виклику працівника до праці на його рахунок часу праці записується повна зміна. У першу чергу, до праці викликаються працівники з високою нестачею годин на рахунку часу. Критерієм, який визначає можливість функціонування станів готовності, є відповідне навчання працівників, що ґрунтується на принципах побудованої на підприємстві матриці кваліфікацій. Такі заходи протидіятимуть виникненню ситуацій приросту часу праці безперервно у одних і тих самих працівників (рис. 1).

Використання еластичного часу праці дозволить виключити працю додаткових працівників під час відпусток і в період зростання потреби у виробничих потужностях, а також нівелювати відсутність робітників за хворобою упродовж року.

Індивідуальні часові рахунки працівників матимуть користь і для керівництва підприємства, оскільки стануть індикаторами розвитку подій на підприємстві, його «вузьких місць» і базою для оптимального планування виробничих процесів. Запровадження запропонованого підходу забезпечує створення на підприємстві системи раннього застереження, яка дозволяє чітко визначати рівень завантаження працівників та виявляти потребу у навчанні та підвищенні їх кваліфікації.

Формування еластичного часу праці, окрім поданих вище корисностей, є підтвердженням здатності групи до автономного регулювання праці в діапазоні визначеної свободи дій і реалізації встановлених цілей.

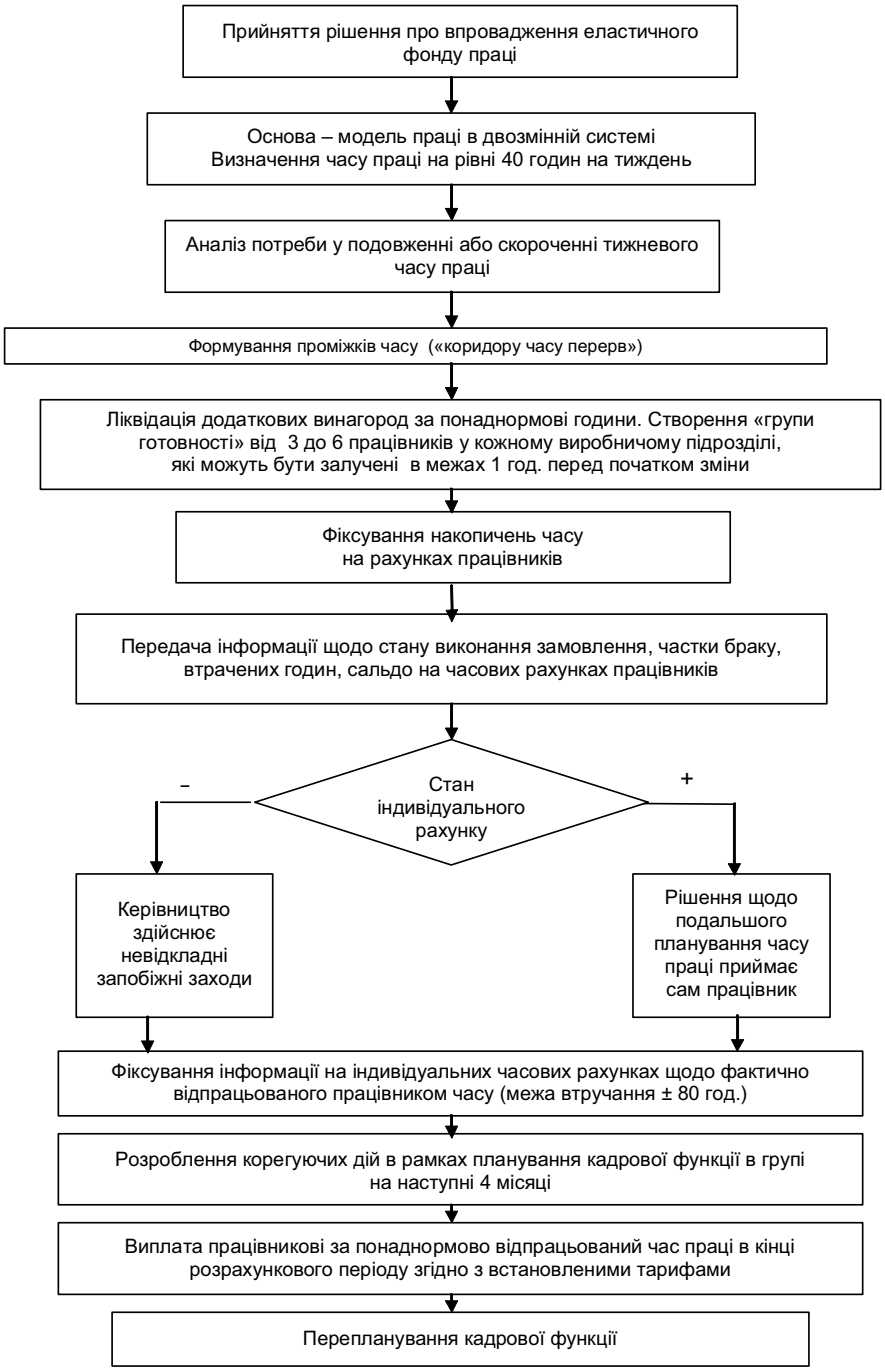


Рис. 1. ***Еластичність часу праці в діапазоні визначеної підприємством автономії для групи працівників***

Джерело: розробка автора.

Отже, розглянувши актуальні питання логістичної оптимізації кадрових потоків, у даному досліджені запропоновано алгоритм формування еластичного часу праці як адаптивного механізму виявлення диференційованої потреби промислового підприємства у виробничих потужностях.

Запропонована система регулює змінну потребу у потужностях відповідно до замовлень клієнтів без використання додаткових працівників і наднормових годин: групи працівників можуть самостійно, в межах встановлених правил і відповідно до вимог промислових підприємств, а також при врахуванні власних бажань, регулювати свій час праці. Це стосується і встановлення плану робочих змін (вибір робочої зміни та її тривалості), і порівняння часу праці окремих членів групи. Індивідуальні часові рахунки працівників надалі доцільно використовувати індикаторами розвитку подій на промисловому підприємстві, виявлення його «вузьких місць» і планування виробничих процесів. Отримана система раннього застереження дозволяє чітко визначати рівень завантаження працівників та виявляти потребу у їхньому навчанні й підвищенні кваліфікації.

Завданням керівництва промислового підприємства є визначення правил і положень щодо організації праці та контроль за їх дотриманням, а також виявлення неузгоджень виробничих потужностей і статутного часу праці для прийняття адекватних управлінських рішень.

Література

1. *Леонова С. В. Людський потенціал машинобудівного підприємства: аспекти ідентифікації та оцінювання / С. В. Леонова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Логістика». – 2010. – № 669. – С. 275–282.*
2. *Сорока М. В. Інвестування в людський капітал промислового підприємства / М. В. Сорока, С. В. Леонова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Логістика». – 2009. – № 633. – С. 676–686.*
3. *Климко Г. Н. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. / Г. Н. Климко. – К. : Знання-Прес, 2001. – 646 с.*
4. *Брич В. Я. Економіка праці та соціально-трудові відносини / В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська, С. А. Прохоровська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http:// studentam.net.ua.*
5. *Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. [для студ. ВНЗ] / В. М. Лукашевич. – Л. : Новий Світ-2000, 2007. – 248 с.*
6. *Крикавський Є. В. Підготовка професійних кадрів з логістики як чинник формування людського капіталу підприємства / Є. В. Крикавський, С. В. Леонова // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. – К., 2009. – С. 142–153.*
7. *Чухрай Н. І. Кадри в маркетингу і логістиці : моногр. / Н. Чухрай, Я. Гаврись, О. Гірна. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 228 с.*
8. *Скоробогатова Т. Н. Специфика логистического управления человевеческими потоками: инновацийный подход [Електронний ресурс] / Т. Н. Скоробогатова. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/node/6813.*
9. *Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підруч. / Є. В. Крикавський. – 2-е вид. [доп. і перероб.] – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.*

УДК 005.73:339.17

Юлія ГАЙДАЙ

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Обґрунтовано пріоритетну роль організаційної культури у побудові конкурентних переваг підприємства. Розглянуто особливості формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі у взаємозв'язку зі стадіями життєвого циклу підприємства. Сформовано підхід до оцінювання сильних та слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі.

Ключові слова: *організаційна культура, стадія життєвого циклу, елементи організаційної культури, сильні та слабкі сторони організаційної культури.*

Priority role of organizational culture in building enterprise's competitive advantages is proved. The features of life-cycle formation of trading enterprises' organizational culture in conjunction with company's life-cycle phases are considered. The approach to assessing the strengths and weaknesses trading enterprises' organizational culture is developed.

Keywords: *organizational culture, life-cycle phases, components of organizational culture, strengths and weaknesses of organizational culture.*

Упродовж останніх років найважливішим джерелом конкурентних переваг провідних підприємств є не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість й особливості їхньої організаційної культури. У зв'язку із цим виникає нагальна потреба пошуку шляхів формування й розвитку організаційної культури підприємств. Існування та розвиток організаційної культури має циклічний характер, проходить певні стадії життєвого циклу, тобто організаційна культура зароджується, розвивається, процвітає, слабшає і може повністю занепасти.

Як показали результати наукового аналізу, питання розкриття життєвого циклу підприємства розглянуто в багатьох наукових джерелах, зокрема у працях І. Адізеса [1], Л. Грейнера, В. А. Співака [2], Ч. Хенді [3]. Разом з тим науковцями не вироблено єдиного підходу до градації стадій життєвого циклу організаційної культури підприємства.

Основною метою статті є визначення особливостей формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі на основі окреслення стадій життєвого циклу організаційної культури та розроблення методичного підходу для розмежування цих стадій.

Результати наукових досліджень показують, що організаційна культура підприємства залежить від його життєвого циклу, і вперше цей зв'язок був відзначений Ч. Хенді [3].

© Юлія Гайдай, 2013.

Організаційна культура, як і будь-яка інша система, має свій життєвий цикл, тобто проходить всі стадії від зародження до ліквідації (зникнення, заміни). Нами запропоновано власну схему стадій життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі на кожному з етапів життєвого циклу підприємства (табл. 1). Стадії життєвого циклу організаційної культури не завжди збігаються зі стадіями життєвого циклу підприємства, але організаційна культура формується і розвивається лише в процесі його існування та функціонування; технологія є чинником, що перебуває в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою.

Отже, концептуальні засади формування організаційної культури охоплюють дослідження генезису терміна «організаційна культура», рівнів організаційної культури, формування внутрішніх і зовнішніх елементів організаційної культури, аналіз циклу розвитку організаційної культури, а також формування стадій життєвого циклу організаційної культури відповідно до стадій життєвого циклу підприємства.

Вагомий вплив на формування системи управління організаційною культурою підприємств торгівлі мають стадії життєвого циклу організаційної культури в контексті життєвого циклу підприємства.

На думку О. А. Бриндіної [4], аналіз життєвого циклу організаційної культури доцільно проводити на основі узагальнених показників стану суб'єктивних (манера одягатися, інтер'єр, символи, девізи, свята, міфи, герої, цінності та норми) і об'єктивних (імідж та бренд-менеджмент підприємства) атрибутів організаційної культури підприємств та розроблення на цій основі матриці визначення стадії життєвого циклу організаційної культури. Ми поділяємо думку О. А. Бриндіної [4] та пропонуємо власну матрицю визначення стадії життєвого циклу організаційної культури. Як і всі класичні моделі стратегічного планування, наша матриця являє собою двомірну таблицю, де вісь X відображає сильні сторони, а вісь Y – слабкі сторони життєвого циклу організаційної культури підприємства торгівлі. Сильні та слабкі сторони життєвого циклу пропонуємо оцінювати за допомогою розрахунку S сильн. та S слаб.

$$S\ сильн. = 0{,}15 * Sim + 0{,}15 * Scin + 0{,}20 * Sz + 0{,}19 * Sk + 0{,}13 * Sp + 0{,}18 * Ssp. \quad (1),$$

$$S\ слаб. = 0{,}15 * So + 0{,}15 * Sap + 0{,}20 * Si + 0{,}19 * Sa + 0{,}13 * Szs + 0{,}18 * Sp. \quad (2)$$

де 0,15; 0,15; 0,20; 0,19; 0,13; 0,18 – обґрунтовані коефіцієнти вагомості показників.

Позначення часткових показників сильних і слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі подано в табл. 2.

Зазначені показники стану сильних та слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі пропонуємо оцінювати методом експертних оцінок від 0 до 5 балів, враховуючи, що 0 – відсутність елемента організаційної культури, а 5 – ідеальний стан. Для визначення балів вважаємо за доцільне створювати групу експертів, до якої включатимуть провідних фахівців підприємства торгівлі, а результати оцінювання будуть заносити до робочих бланків оцінювання сильних та слабких сторін організаційної культури.

Таблиця 1

Формування стадій життєвого циклу організаційної культури на підприємстві торгівлі

Життєвий цикл підприємства (за І. Адізесом)	Характеристика етапу	Життєвий цикл організаційної культури	Характеристика стадій
1	2	3	4
Запилення – побудова зобов'язань	Акцент на мріях, ідеях і можливостях. Мотивуючою метою засновника має бути задоволення потреб ринку, створення цінності	Зародження мрії	Початковий етап у формуванні організаційної культури. Відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей організації, правил поведінки персоналу
Дитинство – орієнтація на продукт	Продажі є критичними, оскільки без цього молода компанія не здатна вижити. Типова скарга менеджера організації в цей період: «У мене немає часу думати. Потрібно стільки зробити!». Основними на цьому етапі є операційний капітал та контроль засновника	Перші кроки	Становлення організаційної культури, можливість помилок через перші кроки на ринку, розробка первинних пріоритетних цінностей, цілей налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Розвиток символіки, традицій, звичаїв, легенд
Вперед-вперед! (Дикі роки)	Стрімкий розвиток, збільшується кількість споживачів, відчутний приплив капіталу	Організаційна культура залишається у попередньому стані	
Юність – від інтуїтивного до професійного менеджменту	Організація повинна переорієнтуватися з керівництва людьми на керівництво структурою	Формування	Формування індивідуального фірмового стилю: торгових марок, логотипів. Визначення елементів організаційної культури
Розквіт – передбачувана досконалість	Найвища з можливих точок на кривій життєвого циклу, організація досягає балансу між самоконтролем та гнучкістю. Організація характеризується інституціоналізованою візією і креативністю, ефективним плануванням та контролем термінів виконання, який дозволяє одночасно зростати і продажам, і прибуткам	Удосконалення	Організаційна культура передбачає аналіз конкурентних переваг та якості зовнішніх атрибутів організаційної культури, ставлення споживачів, працівників, ділових партнерів до зовнішніх атрибутів організаційної культури; складання стратегічних планів щодо удосконалення організаційної культури (товарний знак та логотип, лозунги, зовнішній вигляд працівників, інтер'єр приміщень, герої, легенди, обряди, корпоративні свята); складання бюджету на розроблення та удосконалення атрибутів корпоративної культури; розроблення місії та встановлення стратегічної мети підприємства; формування корпоративних цінностей, правил та норм поведінки

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Зрілість	Організація діє практично сама по собі. Часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи зростання сповільнюються. Організація може відхилятися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом	Самоствердження	Затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, розвинута система соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій. Наявність сформованих традицій, звичаїв
Аристократія	Сповільнення розвитку, мала зацікавленість у завоюванні ринків, технологій, галузей. Маючи достатньо коштів для утримання позицій, більше фокусуються на минулих досягненнях, займаються лише незначними внутрішніми інноваціями	Аристократія	Ідеальний стан організаційної культури
Бюрократія: клінічно підтримуване життя	Безнадійне падіння частки ринку, продажів і прибутків. Попит стає нееластичним, продажі падають і частка ринку стабільно скорочується	Консервативність	Складна багаторівнева система контролю, перешкоди для нових ідей; відсутність самостійності у прийнятті рішення і, як наслідок, індивідуальної відповідальності: безініціативність, знеособленість персоналу щодо відповідальності та обов'язків. Зростання розриву між задекларованою та реальною організаційною культурою. Персонал не доходить згоди, витрачаючи більшість часу на побудову угрупувань і коаліцій, які постійно змінюються
Занепад	За умови політичного інтересу, занепад бюрократичної системи може бути нескінченним. Нестача для винагороди працівників за виконану роботу. Занепад настає, коли ніхто нічим не зобов'язаний організації	Дедлайн/ Оновлення	Неприйняття організаційної культури персоналом, особливо новими працівниками. Організаційна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати своїх функцій.

Таблиця 2

Робочий бланк оцінювання сильних та слабких сторін організаційної культури підприємств торгівлі

	Найменування показника	Бали					
		0 – відсутність стану	1	2	3	4	5 – ідеальний стан
S сильн. – стан сильних сторін організаційної культури							
Sim	Взаємовідносини з постачальниками та імідж підприємства						
Scin	Цінності підприємства						
Sz	Задоволення споживачів обслуговуванням						
Sk	Конкурентоспроможність						
Sp	Управління персоналом на підприємстві торгівлі						
Ssp	Стан стратегічних планів удосконалення організаційної культури						
S слаб. – стан слабких сторін організаційної культури							
So	Обмеженість ресурсів (фінансових, технічних, інформаційних, трудових)						
Sap	Рівень адаптації персоналу та його активність у роботі						
Si	Рівень інноваційності у формуванні організаційної культури						
Sa	Сприйняття культури як сукупності зовнішніх атрибутів підприємства						
Szs	Рівень адаптації до факторів зовнішнього середовища						
Sp	Рівень сприйняття організаційної культури персоналом підприємства в цілому, а не окремими членами колективу						

За результатами заповненої таблиці можемо визначити стан сильних і слабких сторін організаційної культури і, відповідно, стадію життєвого циклу організаційної культури шляхом побудови матриці визначення стадії життєвого циклу організаційної культури.

Таким чином, вважаємо, що запропонована модель є важливою складовою системи управління організаційною культурою підприємств торгівлі, а підхід до оцінювання сильних і слабких її сторін може використовуватися як методичне підґрунтя для розвитку організаційної культури.

Література

1. *Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.*
2. *Спивак В. Корпоративная культура / В. Спивак. – Питер : Нева, 2001. – 352 с.*
3. *Хэнди Ч. Типы организационных культур [Электронный ресурс] / Ч. Хэнди. – Режим доступа : http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobennosti-kadrovoi-politikidlya.*
4. *Бриндіна О. А. Оцінка стратегічного набору управління корпоративною культурою підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Бриндіна. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.*

УДК 005.5

Володимир РОМЕНСЬКИЙ

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: МИНУЛЕ, СЬОГОДЕННЯ, МАЙБУТНЄ

Доведено, що необхідність реформування системи корпоративних відносин в Україні є наслідком необґрунтованих рішень, що приймалися на різних рівнях управління економікою в період масової приватизації державного майна. На конкретних прикладах показано, що вирішення проблем тисяч акціонерних товариств потребує використання інноваційних підходів у корпоративному управлінні. Обґрунтовано доцільність впровадження першочергових заходів у царині господарського права і корпоративного управління для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин.

Ключові слова: *корпоративні відносини, корпоративне управління, емітенти корпоративних прав, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю.*

It is improved that the need for reform of the corporate relations system in Ukraine is the result of unreasonable decisions making at different levels of economic management during the mass privatization of state property. In concrete examples it is shown that solving the problems of thousands joint stock companies requires the use of innovative approaches to corporate governance. Feasibility of the priority actions implementing in the field of commercial law and corporate governance to align interests of corporate relations participator is proved.

Keywords: *corporate relations, corporate governance, emitents of equity rights, joint stock companies, limited liability company.*

Система корпоративних відносин в Україні складалася під впливом процесів масової приватизації державного майна та становлення нових форм господарювання.

Безперечно, вплив на ці процеси спричиняли рішення, які приймалися чиновниками ряду державних установ, таких як Фонд державного майна України, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, керівниками підприємств, фахівцями посередницьких структур, які здійснювали, перш за все, фінансове та юридичне супроводження процесів приватизації і акціонування.

Метою статті є обґрунтування доцільності і необхідності впровадження першочергових заходів у сфері господарського права і корпоративного управління для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин на основі аналізу процесів їх реформування упродовж останніх років. Теоретичне осмислення і узагальнення проблем розвитку корпоративних

© Володимир Роменський, 2013.

відносин з боку українських вчених і фахівців відбувалося з помітним відставанням, однак можна відзначити, що до початку нового сторіччя з'явилися перші українські підручники, наукові та практичні посібники з даної тематики. Серед авторів, які аналізують еволюцію системи корпоративних відносин в Україні та розкривають специфіку української моделі корпоративного управління, можна відзначити В. А. Євтушевського, М. П. Мальську, Н. А. Супруна, Ю. М. Уманціва, а також фахівців у галузі господарського права В. М. Кравчука, О. Й. Окунєва, О. В. Щербину.

Найбільший інтерес до проблем корпоративного управління виникає в періоди появи та загострення теоретичних та практичних конфліктних ситуацій у цій сфері. Тут варто відзначити, що такі конфлікти найчастіше мають у своїй основі процеси, які є результатами рішень, що приймалися раніше, і на момент їх прийняття видавалися креативними. Дійсно, нерозвинене законодавство, відсутність теоретичного розуміння проблеми в цілому, завдання, які ставлять перед собою учасники при вирішенні тих чи інших проблем господарської практики, часто вимагають інноваційних підходів для усунення подібних проблемних ситуацій. Поряд з тим, реалізація «інноваційних підходів» фахівців-практиків без належного теоретичного осмислення природи корпоративних відносин та корпоративного управління як таких призводить до того, що, домагаючись конкретного результату при вирішенні проблем сьогодення, ініціатори змін найчастіше закладають своєрідні «міни уповільненої дії», які неминуче проявляють себе у майбутньому, причому не завжди з позитивної сторони. Найчастіше це відбувається в періоди, які супроводжують великі зрушення в законодавчій базі, що вимагає прийняття, перш за все, оперативних рішень без належного оцінювання більш-менш віддалених наслідків.

На даний момент ми переживаємо саме такий період реформування системи корпоративних відносин в Україні, що пов'язується, в першу чергу, з ухваленням декількох законодавчих актів і нормативних документів, які значною мірою вплинули на систему корпоративних відносин в країні. Перш за все, мова йде про Закон України «Про акціонерні товариства» та прийняті у зв'язку з цим Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР або ДКЦПФР) нормативні документи. Спрямовані за своєю сутністю на підвищення ефективності корпоративного управління, ці документи по-різному впливають на окремі сфери корпоративних відносин, викликаючи неоднозначне ставлення до них з боку учасників цих відносин.

Важливим положенням Закону України «Про акціонерні товариства» стало закріплення в його нормах прав і обов'язків акціонерів, самого товариства і його посадових осіб щодо акціонерів та третіх осіб, що значною мірою посилило вимоги до функціонування акціонерного товариства як форми організації бізнесу і збільшило фінансове навантаження на акціонерні товариства. Приймаючи даний нормативний акт, законодавці не приховували прагнення значно скоротити кількість акціонерних товариств, значну частку яких було створено в процесі масової приватизації в середині 1990-х – початку 2000-х років. Важко назвати точне число акціонерних товариств, створених у цей період в Україні, оскільки різні офіційні джерела оперують різними цифрами. За даними Державної служби

статистики України, станом на 01.01.2001 року в країні було зареєстровано 3494 акціонерних товариства [1, с. 63], у «Звіті ДКЦПФР» за 2000 рік знаходимо іншу цифру – 3526 акціонерних товариств, з них: 1185 відкритих і 2341 закритих, які станом на 01.01. 2001 року у сукупності зареєстрували у ДКЦПФР загальний обсяг емісій акцій на 47,29 млрд. грн. [2].

Упродовж приватизації акціонерними товариствами ставали великі підприємства, такі як металургійний комбінат «Криворіжсталь» та лідери українського машинобудування «Мотор-Січ», «КРАЗ», а також гастрономи, аптеки, ресторани, станції технічного обслуговування автомобілів. Зрозуміло, що на різних підприємствах система корпоративного управління вибудовувалася по-різному, що не в останню чергу залежало від корпоративної культури, кваліфікації фахівців таких акціонерних товариствах, а також від цілей, які переслідували у постприватизаційний період керівники акціонерних товариств. У період завершення масової приватизації виникли перші численні скандали, пов'язані з порушенням прав дрібних акціонерів. Найбільш гучними у той час стали події, пов'язані з проведенням додаткового випуску акцій на ВАТ «Дніпрошина» та ВАТ «Львівгаз», в ході яких більшість акціонерів було позбавлено першочергового права на придбання акцій додаткової емісії, що призвело до цілеспрямованої зміни структури акціонерного капіталу на користь мажоритарних акціонерів. З точки зору порушення прав акціонерів характерним явищем стало ненадання емітентами цінних паперів інформації або надання її не в повному обсязі. Так, наприклад, у 2000 році до ДКЦПФР надали звіти приблизно 3/4 емітентів цінних паперів від усіх відкритих акціонерних товариств, зареєстрованих на той момент. Поширеною практикою ставало неповідомлення акціонерів про проведення загальних зборів та відмова від проведення загальних зборів акціонерів упродовж декількох років. Отже, вже до кінця масової приватизації стало зрозумілим, що багато акціонерних товариств залишилися такими тільки на папері, оскільки через різні причини не в змозі виконати вимоги, пов'язані з побудовою ефективної системи корпоративного управління.

До теперішнього часу ситуація на краще суттєво не змінилася, ілюстрацією чого є дані, наведені у табл. 1. На перший погляд, загальна кількість акціонерних товариств зменшилась, з'явилися акціонерні товариства, які привели свої установчі документи до вимог нового законодавства. У той же час значно зросла кількість акціонерних товариств, які не виконують вимог чинного законодавства. Враховуючи те, що акціонерами в процесі масової приватизації стали мільйони українців, що корпоративні права багатьох з них порушуються доволі часто, а принципи корпоративного управління поділяють далеко не всі акціонерні товариства, стає зрозумілим прагнення державних органів створити передумови для того, щоб дрібні, фінансово нестійкі або проблемні акціонерні товариства припинили своє існування й перетворилися в інші господарські товариства або припинили свою діяльність взагалі.

Прагнення реалізувати цей намір на практиці породило чимало проектних рішень і з боку законодавців, і регуляторних органів, і з боку підприємницьких структур. У контексті розвитку корпоративних відносин багато з цих рішень важко охарактеризувати з позитивної

сторони. Перш за все, істотно ускладнювала процес перетворення акціонерних товариств в суб'єкти інших організаційно-правових форм господарювання законодавча норма про максимально можливу кількість учасників такої форми господарського товариства, як товариство з обмеженою відповідальністю. До недавнього часу кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю не могла перевищувати 10 осіб, сьогодні ця межа підвищена до 100 учасників. Отже, значне число акціонерних товариств, які вбачають за доцільне отримати іншу господарсько-правову форму організації бізнесу, але мають у своєму складі від декількох десятків до декількох сотень акціонерів, не можуть обрати правонаступником товариство з обмеженою відповідальністю, яке за своєю природою є найбільш близьким до акціонерної форми.

Таблиця 1

Кількість господарських товариств-суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами господарювання (на початок року)

Організаційно-правова форма господарського товариства	2001 р.	2006 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Акціонерні товариства, з них	34942	33976	31993	31100	30169	28748	26568
публічні	–	–	–	–	194	926	2894
приватні	–	–	–	–	172	1326	4000
відкриті	12089	11345	10406	10058	9480	7962	4649
закриті	22100	21948	21098	20502	19649	17804	14366
Товариства з обмеженою відповідальністю	221905	325925	381205	404525	418145	443223	467822
Товариства з додатковою відповідальністю	719	700	730	761	782	945	1420
Повні товариства	1997	1997	1948	1939	2084	2120	2100
Командитні товариства	799	690	654	642	631	638	651
Всього	260322	363288	416230	438967	451811	475674	498561

Джерело: складено автором на підставі даних Державної служби статистики України [1].

Крім кількісних обмежень, істотним бар'єром при реалізації таких перетворень була проблема реєстрації учасниками нового товариства тих акціонерів, з якими не були встановлені тісні взаємини, або які довгий час взагалі себе не проявляли як такі в силу різних обставин. Як відомо, значне число акціонерних товариств України було створено в

процесі приватизації державного майна, коли засобами платежу були приватизаційні майнові сертифікати й компенсаційні сертифікати та реалізовувалися різні схеми для пільгової участі членів трудового колективу (у тому числі колишніх пенсіонерів) при викупі певної частки майна державних підприємств. Для реалізації подібних схем залучалися фінансові посередники, які вирішували проблему викупу в держави якомога більшої кількості акцій. Ці рішення реалізовувалися за допомогою збору тисяч приватизаційних майнових сертифікатів у селах та маленьких містечках, дитячих будинках, закладах пенітенціарної служби, будинках-інтернатах для людей похилого віку та інвалідів тощо. Часто громадяни, які свідомо (або не зовсім свідомо) довіряли свої приватизаційні цінні папери фінансовим посередникам, ставали учасниками акціонерних товариств, навіть не знаючи назви останніх. За час, що минув після закінчення масової приватизації, багато людей змінили місце проживання, діти досягли повноліття і отримали паспорти, багато хто пішов з життя. У реєстрах практично всіх акціонерних товариств, які виникли під час приватизації, з'явилися так звані «мертві душі», тобто акціонери, зв'язок з якими не був встановлений або перервався з якоїсь причини. Для деяких акціонерних товариств це породило дуже складні проблеми через неможливість проводити загальні збори акціонерів, які є вищим органом управління товариством через відсутність кворуму. Однак для більшості акціонерних товариств це не стало особливою проблемою, тому що не впливало на поточну діяльність товариства, хоча і створювало певні незручності та вимагало додаткових фінансових витрат.

Ця проблема виглядає по-іншому у разі прийняття загальними зборами акціонерів рішення про припинення діяльності акціонерного товариства шляхом його перетворення в інше господарське товариство. Чинне законодавство трактує процес перетворення одного господарського товариства в інше як припинення діяльності одного з одночасною реєстрацію нового товариства, під час якої проводиться процедура ідентифікації учасників такого товариства, однак у випадку з «мертвими душами» цю процедуру виконати на належному рівні практично неможливо. У такій ситуації виникає необхідність пошуку нестандартних, «інноваційних» рішень, у тому числі за рахунок ігнорування деяких норм законодавства, хоча одним з можливих варіантів вирішення цієї непростої проблеми могло б стати внесення до законодавства норми про можливість перетворення акціонерного товариства в інше господарське товариство шляхом його реорганізації, а не припинення діяльності.

У даний час для виходу з подібних складних ситуацій фахівці-практики, на жаль, змушені займатися пошуком рішень, які іноді мають сумнівний характер. Так, наприклад, як варіант для вирішення проблеми перетворення в інші господарські товариства деякі акціонерні товариства обрали шлях їх перетворення в командитні товариства. Для аргументації на користь вибору такого варіанту завжди використовувалися твердження про відсутність кількісних обмежень учасників командитного товариства і про те, що його учасники поділяються на дві групи: учасники з повною відповідальністю, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном (повні учасники), та учасники, відповідальність яких обмежується лише їх внеском у майно товариства

(вкладники). З господарсько-правової точки зору таке рішення про перетворення акціонерного товариства у командитне виглядає некоректним, тому що в акціонерному товаристві всі акціонери мають рівні за обсягом права (оскільки мова йде про прості акції, які випускалися під час приватизації), а в командитному товаристві є повні учасники, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність, та вкладники, які не беруть ніякої участі в управлінні справами товариства. Таке рішення з «технічної», організаційної точки зору дозволяє зареєструвати нове господарське товариство, включивши всіх небажаних акціонерів і так званих «мертвих душ» у список вкладників, який має вельми невизначений правовий статус. Жоден законодавчий акт України не регулює питання про складання списку вкладників командитного товариства (які відомості до нього вносяться, хто є відповідальним за інформацію, внесену до списку, на підставі якого документу чи інформації відбувається внесення або вилучення учасника з цього списку тощо). Видається, що через деякий час із списків вкладників (неосновних учасників) зникнуть усі небажані особи для власників великих часток статутного капіталу таких товариств.

Сумнівний характер перетворення акціонерного товариства в командитне настільки великий, що реалізація цієї схеми на практиці не стала будь-яким помітним явищем в Україні. З даних, наведених у табл. 1, видно, що за 2010–2011 роки число командитних товариств зросло несуттєво, однак такий підхід було реалізовано при перетворенні ВАТ «Запорізький автогенний завод», ВАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури», ВАТ «ДОНТЕХГУМА», ВАТ «Рівненське підприємство автобусних станцій» та деяких інших акціонерних товариств. У такий спосіб ці підприємства вирішили для себе, як мінімум, дві проблеми: а) відхід від складної та витратної організаційної форми господарювання; б) потенційна можливість очищення списків учасників товариства від усіх «мертвих душ» або великої кількості небажаних міноритарних учасників. З іншого боку, подібні рішення мають потенціал конфлікту, оскільки з часом можуть з'явитися правові підстави для позовів зі сторони вилучених учасників. Важливо пам'ятати: рейдерські схеми початку 2000-х років показали, що найчастіше саме такі формальні приводи стали підставою для спроб захоплення чужої власності і основою для нових конфліктів у сфері корпоративних відносин. Зважаючи на це, у терміновому порядку необхідно вносити зміни до законодавства з метою детальної фіксації механізмів функціонування командитних товариств, прав і обов'язків всіх його учасників, відповідальності щодо ведення списків повних учасників і вкладників.

Більш поширеним для акціонерних товариств, які вирішили отримати інший статус, стало обрання такої форми господарського товариства-правонаступника, як товариство з додатковою відповідальністю. Головним аргументом на користь цієї організаційно-правової форми господарювання стало те, що законодавством не обмежується коло його учасників, і ними, в принципі, можуть стати кілька сотень осіб. Вирішуючи у такий спосіб одну проблему – відхід від акціонерної форми ведення бізнесу, суб'єкти постають перед складною проблемою корпоративних відносин – ідентифікації учасників новостворюваного товариства. Веденням реєстрів власників часток (паїв) статутного капіталу господарських товариств, відмінних від акціонерних, ніхто в Україні спеціально не займається. Державний

реєстратор, в принципі, може внести до Єдиного державного реєстру будь-яку надану йому інформацію про учасників такого товариства (відповідальність за ці відомості лежить на тих, хто подає документи державному реєстратору), навіть відомості про паспорти і місце проживання учасників – фізичних осіб, які вже померли. До функцій Державного реєстратора не належить перевірка такої інформації. Набагато складнішою виглядає ситуація з постановкою такого товариства на облік в органах податкової служби. Будь-які невідповідності в ідентифікаційних кодах учасників товариства обертаються вимогою від податкових органів впорядкувати статутні документи новоствореного товариства. На практиці це досягається шляхом виключення ряду учасників зі складу товариства з додатковою відповідальністю.

При існуванні суб'єкта господарювання у формі акціонерного товариства варіант вирішення проблеми шляхом виключення з реєстру власників цінних паперів небажаних акціонерів (або так званих «мертвих душ») був неможливий. Законодавством було передбачено, що перехід права власності на акції може статися в результаті виконання актів цивільно-правового характеру або за рішенням суду. При всій складності ситуації це забезпечувало достатню стійкість системи корпоративних відносин. Нинішнє законодавство про господарські товариства дозволяє виключати учасника з товариства без його згоди, а при бажанні інших учасників – без його відома. Недовга історія розвитку корпоративних відносин в Україні дає привід припустити, що кожний варіант вирішення проблеми позбавлення від небажаних учасників та «мертвих душ» матиме попит, а реалізація таких рішень на практиці призведе до порушення найважливіших принципів ринкової економіки – недоторканості приватної власності. В чинному законодавстві, в принципі, є норми, які певною мірою можуть захистити такого учасника, а саме – відшкодувати йому відповідну частку майна товариства. Однак доводиться констатувати, що зобов'язання товариства виплатити учаснику, який вибув з товариства або виключений зі складу учасників, належну йому частку в майні товариства, не контролюється жодним державним органом, тому доводиться розраховувати тільки на добропорядність учасників, що залишилися у складі господарського товариства, та на наполегливість самого учасника.

На жаль, варіанти позбавлення власника його майна, у даному випадку цінних паперів, розглядаються не тільки несумлінними учасниками господарських товариств та рейдерами. В одному з недавніх проектів закону про реформування депозитарної системи України було передбачено норму про те, що рахунки у цінних паперах, відкриті на ім'я власника під час дематеріалізації акцій, можуть бути автоматично закриті, а цінні папери переведені на рахунок спеціально уповноваженого державного органу або спеціальні рахунки емітента, якщо власник цінних паперів протягом трьох років не звернеться до депозитарної установи. Зрозуміло, що таке «інноваційне» рішення проблеми з боку законодавця викликало різку реакцію експертів та фахівців фондового ринку. Постає питання: невже представники законодавця, які розробляли даний проект, не розуміли тих негативних наслідків, якими могла обернутися дана «інновація» для розвитку системи корпоративних відносин, інвестиційного клімату України, іміджу країни в цілому?

На наш погляд, одним із захисних механізмів інтересів учасника, якого вилучають зі складу товариства, могло б стати обов'язкове відкриття на його ім'я спеціальних депозитних рахунків у нотаріусів та перерахування на ці рахунки відповідних коштів. Для застосування такого або іншого захисного механізму потрібні термінові інноваційні зміни чинного законодавства про господарські товариства.

Проблема перетворення акціонерних товариств на суб'єктів інших господарсько-організаційних форм має ще одну важливу складову – вартісну. Трактування в чинному законодавстві цього процесу як припинення діяльності акціонерного товариства і паралельного з цим виникнення нового господарського товариства означає необхідність здійснення комплексу процедур, пов'язаних з перереєстрацією прав власності на нерухоме майно та автотранспортні засоби, отримання нових дозвільних документів (ліцензій), звільнення працівників і прийняття їх на роботу знову, зняття з обліку і постановку на облік в органах податкової служби, пенсійного фонду тощо. Все це вимагає не тільки витрат часу, але й витрат, пов'язаних з відрядженнями працівників, сплатою реєстраційних зборів тощо. Зважаючи на це, знову підкреслюємо, що важливо закріпити у законодавчих актах положення, відповідно до якого процес реорганізації не є припиненням діяльності господарського товариства, а перетворенням однієї організаційно-правової форми ведення бізнесу в іншу.

Незважаючи на те, що Закон України «Про акціонерні товариства» був прийнятий у 2008 році, що прикінцевими й перехідними положеннями Закону був передбачений досить тривалий перехідний період (по суті, в повному обсязі Закон набув чинності лише з 30 квітня 2011 року), багато акціонерних товариств виявилися не готовими до виконання нових законодавчих норм. На початок 2012 року тисячі акціонерних товариств не привели свої статутні документи у відповідність з вимогами нового законодавства. Багато акціонерних товариств не перевели акції з документарної форми існування у бездокументарну: за даними Звіту НКЦПФР за 2011 рік [3], станом на 31.12.2011 року в країні у документарній формі існувало ще 6218 випусків цінних паперів, у професійних учасників фондового ринку – реєстраторів, які обслуговують випуски цінних паперів виключно у документарній формі існування, було відкрито 4,386 млн. особових рахунків у цінних паперах, на яких обліковувалось 155,1 млрд. іменних цінних паперів документарної форми існування загальною номінальною вартістю 70,42 млрд. грн. Безперечно, упродовж останніх років спостереження зафіксовано тренди зменшення кількості особових рахунків, відкритих у реєстраторів, а також скорочення випусків акцій, зареєстрованих у документарній формі існування, хоча, відповідно до законодавства, всі випуски акцій необхідно було перевести у бездокументарну форму існування ще до 30 квітня 2011 року. Зі згадуваного Звіту НКЦПФР також випливає, що у 2011 р. до державного регулятора надійшло 5936 звітів (регулярна річна інформація) акціонерних товариств, у тому числі: банків – 174, суб'єктів малого підприємництва – 2347. Враховуючи те, що в країні на кінець 2011 року було зареєстровано 2894 публічних і 4649 відритих акціонерних товариств та декілька десятків емітентів облігацій, яким, відповідно до законодавства, необхідно

було надати річну інформацію до НКЦПФР, лише 75% емітентів здійснили відкрите (публічне) розміщення цінних паперів, виконавши цю норму законодавства.

На жаль, не змогли своєчасно відреагувати на зміну законодавства у сфері корпоративних відносин також державні органи, перш за все НКЦПФР. Зокрема, на сьогоднішній день акціонерні товариства, які вирішили здійснити додатковий випуск акцій з метою поповнення статутного капіталу, змушені керуватися не приведеними у відповідність з новими законодавчими актами нормативними документами ДКЦПФР про порядок реєстрації випуску акцій. Незважаючи на те, що в ці документи внесено деякі зміни, не можна стверджувати, що вони приведені до норм закону України «Про акціонерні товариства». Наші дослідження показують, що в нормативні документи вносяться зміни, які багато в чому мають «косметичний характер». Так, наприклад, Рішенням НКЦПФР «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (щодо статутного капіталу)» № 33 від 12.01.2012 р. передбачено внесення змін до раніше прийнятих ДКЦПФР документів, які, по суті, зводяться до заміни поняття «статутний фонд» на поняття «статутний капітал» при збереженні багатьох інших положень, які прямо суперечать вимогам нового Закону. Результатом такого ставлення державного органу до правового поля, в якому діють емітенти, є неоднозначність, невизначеність у застосуванні деяких норм законодавства і, як наслідок, управління цим процесом з боку НКЦПФР в «ручному режимі», що створює, у тому числі, можливості для появи різного роду корупційних схем. Усвідомлюючи наявність проблеми в даній сфері, НКЦПФР замість внесення відповідних змін до нормативних документів, перевела у 2012 році реєстрацію всіх випусків акцій на рівень центрального апарату. Тим самим НКЦПФР порушила своє ж, зареєстроване в Мін'юсті України, рішення про передачу ряду повноважень до територіальних управлінь (рішення ДКЦПФР «Про делегування повноважень з реєстрації випусків акцій, проспектів емісії акцій, змін до проспектів емісії акцій, звітів про результати розміщення акцій, реєстрації випусків облігацій підприємств, звітів про результати розміщення облігацій, скасування реєстрації випусків акцій та облігацій підприємств територіальним управлінням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку» від 19 липня 2007 року № 1611 зі змінами. Результат такого підходу проявився доволі швидко: за перші шість місяців 2012 року НКЦПФР було зареєстровано 120 випусків акцій, загальний обсяг яких склав 13,47 млрд. грн. Порівняно з аналогічним періодом 2011 року обсяг зареєстрованих випусків зменшився на 21,95 млрд. грн., тобто відбувається падання обсягів емісії акцій майже на 62%. Всього ж у 2011 році було зареєстровано 558 випусків акцій на загальну суму 57,79 млрд. грн. [4]. Як бачимо, можна проголошувати гасла про необхідність стимулювання інвестицій у вітчизняну економіку, а на практиці все звести до суворо контрольованого з єдиного центру процесу за допомогою сумнівних, з точки зору законодавства, рішень.

Отже, реформування системи корпоративних відносин на сьогоднішньому етапі їх розвитку потребує прийняття інноваційних рішень, перш за все, у галузі господарського права. Необхідно розробити та прийняти нове законодавство про господарські товариства,

оскільки останніх ставатиме все більше за рахунок поповнення їхніх рядів, у тому числі й шляхом трансформації проблемних акціонерних товариств. З табл. 1 видно, що число суб'єктів такої організаційно-правової форми, як товариство з обмеженою відповідальністю, за останні два роки значно зросло, а це сотні тисяч, а може й мільйони, учасників. Неврегульовані з точки зору законодавства (або врегульовані невдало) корпоративні відносини у цій сфері господарювання створюють потенційні конфлікти в недалекому майбутньому. Крім того, необхідно удосконалювати законодавство про акціонерні товариства у частині змін, пов'язаних із спрощенням процедури перетворення акціонерних товариств в інші господарські товариства, а нормативні документи НКЦПФР терміново привести у відповідність з вимогами чинного законодавства.

Література

1. *Україна у цифрах у 2011 році : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Держ. служба статистики України, 2012. – 250 с.*
2. *Звіт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2000 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nssmc.gov.ua/activities/annual.*
3. *Український фондовий ринок – 2011: впевненість, стійкість та зростання [Електронний ресурс] / К. : Нац. комісія з цінних паперів та фондового ринку, 2012. – Режим доступу : http://www.nssmc.gov.ua/activities/annual.*
4. *Інформаційна довідка щодо розвитку фондового ринку України протягом січня–червня 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/62/1343294748.pdf.*

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 339.137.2: 658.0

Олег КОВТУН

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА РЕЦЕСІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Визначені місце і роль інноваційної стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації та рецесії національної економіки; розглянуто її можливі субстратегії та їх альтернативи на усіх рівнях і в межах основних складових стратегічного набору підприємства

The place and role of innovation strategies in the system of ensuring the domestic enterprises' competitiveness in the conditions of globalization and national economy recession are determined. Their possible substrategies and their alternatives at all levels and within key components of company's strategic choice are considered.

Ключові слова: *інновації, стратегія, стратегічний набір підприємства, стратегії інновацій, портфель інноваційних стратегій, конкурентспроможність підприємства.*

Keywords: *innovation, strategy, strategic choice of enterprise, innovation strategies, innovation strategies portfolio, competitive capacity of an enterprise.*

Сьогодні Україна не займає належного місця у світовому інноваційному процесі, залишаючись країною з доволі розвиненими наукою й технікою, а з іншого боку – такою, де надто повільно впроваджує у господарство наукові відкриття й технічні винаходи (власні і запозичені).

В умовах глобалізації та мультивекторної інтеграції, а також рецесії національної економіки (НЕ), з одного боку, і високих рівнів матеріало- та енергоємності кінцевої продукції[1], а відтак і її неконкурентоспроможності у сучасному ринковому просторі, з

[1] Порівнюючи енергоємність ВВП України з аналогічними показниками інших країн, констатуємо той факт, що цей параметр в 3-5 раз перевищує показники розвинених країн [1, с. 48–57]. На сьогодні економіка України залишається однією з найбільш енергоємних і в 2,5 рази перевищує світовий рівень. Середньосвітова енергоємність ВВП у 2010 році становила 0,19 кг еквіваленту нафти на 1 долар світового внутрішнього продукту, в той же час в Україні – 0,39 кг. Така ситуація суттєво знижує конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу та його продукції на світових ринках, гальмує розвиток національної економіки, зумовлює залежність України від імпортованих енергоносіїв, що загрожує економічній, енергетичній та й загалом національній безпеці.

© Олег Ковтун, 2013.

іншого, переходові вітчизняної економіки до інноваційного типу розвитку не існує альтернатив. Основними чинниками низького рівня розвитку інноваційного процесу в Україні є декларативний характер державного стимулювання інноваційного розвитку, збереження залишкового принципу державного фінансування інноваційної сфери, недосконалість структури та низький рівень розвитку інституцій інноваційної інфраструктури, несприятлива кредитна політика комерційних банків, відсутність державної програми стимулювання інноваційних зрушень у промисловості, здеформована науково-технічна база галузевої та корпоративної науки, збереження диспропорцій у сфері оновлення матеріально-технічної бази промисловості. Результатом такої політики є відсутність у вітчизняних підприємств чітко окресленого спрямування свого бізнесу інноваційним шляхом розвитку, відображеного у інноваційній стратегії, оскільки вона визначає логіку розвитку підприємства з метою забезпечення його довготривалої конкурентоспроможності та прибутковості в мінливому ринковому середовищі. Така стратегія повинна формуватися як інноваційна бізнес-модель, що обиратиметься підприємством для усіх видів діяльності на основі інновацій в усіх ланках ланцюжка вартості.

У цьому контексті необхідно підкреслити, що підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу, окрім власне інвестування коштів у здійснення досліджень та розробок, насамперед, необхідно забезпечити їх ефективне використання відповідно до адекватної інноваційної стратегії. Вона може бути подана, наприклад, у формі так званої «кривої профілю інноваційної стратегії» будь-якого рівня, яка вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інновацій (за принципом 4-х дій[2]) щодо бізнесів підприємства, щодо бізнес-процесів, що їх формують (ланок ланцюжка вартості), щодо складових-факторів останніх, які мають визначатися згідно критерію їх віддачі за рівнем зростання обсягів виробництва та продаж, прибутків, частки ринку тощо. Як показує практика і проведені дослідження (зокрема, професором Массачусетського університету Грехемом Морбі [2, с. 20–24], прибутковість виробництва, бізнесу та підприємства залежить не стільки від абсолютних витрат на НДДКР, як від забезпечення їх ефективного використання згідно з обраною стратегією довгострокового наукового і технологічного розвитку. Відтак, питання ідентифікації та вибору адекватної інноваційної стратегії для конкретного підприємства в певній ситуації (детермінованій його соціально-економічними та інноваційними цілями і завданнями, з одного боку, та параметрами інноваційного розвитку, з іншого) є ключовим питанням стратегічного управління підприємством загалом та його інноваційними діяльністю і розвитком зокрема.

Зазначимо, що проблемі управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Серед закордонних учених, що займалися цією проблемою, варто відзначити І. Ансоффа, В. Аньшина, П. Друкера, Ф. Ніксона, М. Портера, І. Роджерса, Б. Санто, Дж. Стрікленда, Б. Твісса, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, К. Фрімена, Й. Шумпетерата інших.

Значний внесок у розробку проблеми управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств зробили й вітчизняні науковці: Ю. Бажал, О. Василенко, А. Гриньов,

[2] *Модель 4-х дій нами розглянуто далі за текстом.*

Н. Краснокутська, О. Кузьмін, В. Стадник, В. Федоренко, Д. Черваньов, В. Чубай, Н. Чухрай та інші.

Однак широкий спектр питань, які стосуються змісту та шляхів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств в стратегічному контексті їх функціонування та розвитку ще недостатньо досліджені та з'ясовані. Зокрема, це питання статусу (ролі та місця) інноваційної стратегії підприємства в структурі його стратегічного набору/портфеля у контексті забезпечення конкурентоспроможності; питання логіки та змісту цієї стратегії, її формування, представлення (візуалізації, зображення) та реалізації; питання формування збалансованих портфелів інноваційних стратегій та ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства на їх основі тощо. Все це зумовлює необхідність та актуальність нашого дослідження.

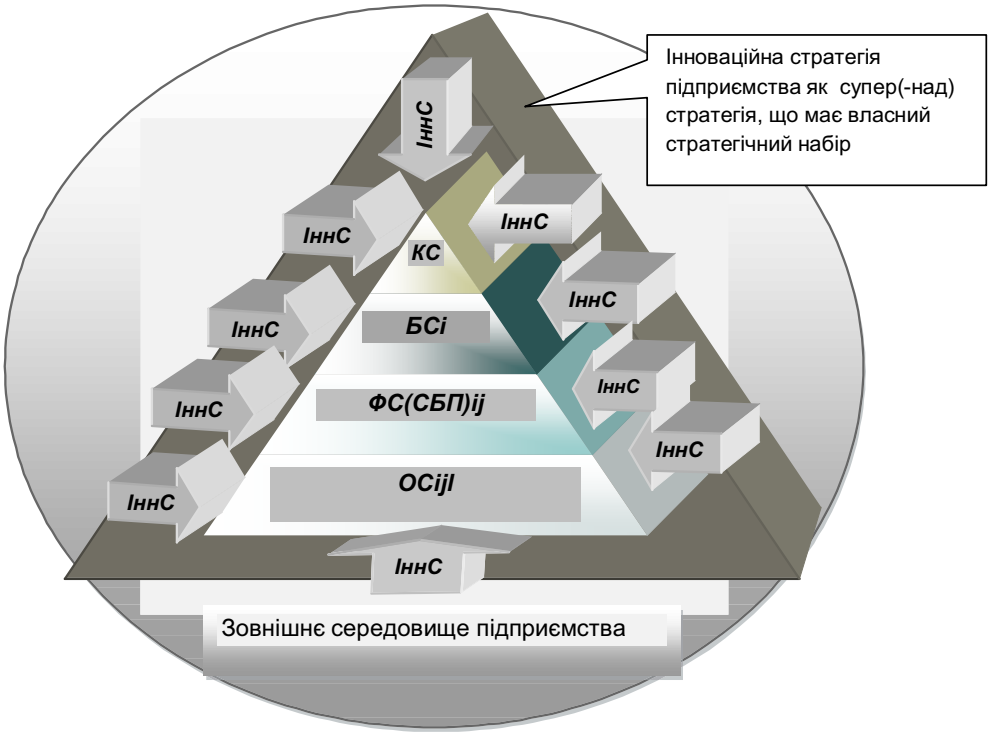
Метою статті є встановлення місця, ролі та змісту інноваційної стратегії як базового логічного інструментарію сучасного менеджменту, а також обґрунтування статусу інноваційної стратегії як надстратегії підприємства.

Основним протиріччям сфери інноваційного розвитку економіки нашої країни на усіх рівнях управління є те, що, з одного боку, Україна має доволі високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі структуру економіки і механізми господарювання, у т. ч. на рівні підприємств, які цей потенціал не сприймають і не реалізують. Відтак, інноваційна проблема в Україні – це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, а й проблема ефективного менеджменту (насамперед – стратегічного), який повинен задавати вектор і визначати загальну програму дій щодо здійснення інвестицій в інновації на підприємстві в усіх ланках ланцюжка вартості кожного виду бізнесу підприємства.

Підтвердженням ролі інноваційних стратегій на підприємствах у забезпеченні їх конкурентоспроможності та прибутковості є те, що у більшості країн стимулюється не інноваційний розвиток загалом, а, насамперед, високий рівень інноваційного сприйняття через запровадження стратегічного менеджменту і, зокрема, планування. Дослідження зарубіжних економістів переконливо свідчать, що основна частина зростання ВВП сьогодні пов'язана не з капітальними вкладеннями, а з технологічними нововведеннями, з сприйнятливістю підприємств і економіки загалом до інновацій. Цьому слугують інноваційні стратегії, які, на нашу думку, і мають визначати логіку корпоративної і портфельної поведінки підприємств на основі інновацій. Це означає, що обґрунтування напрямів та втілення в управлінську практику системи інновацій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства має відбуватися через стратегію – певний стратегічний набір/портфель, в якому, на відміну від його класичного варіанту [3, с. 71–79], стратегія інновацій займає особливу роль надстратегії (рис. 1 та 2).

Отже, інноваційна стратегія має займати місце надстратегії, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства (рис. 1). Вона повинна орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації навколо підприємства та стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій. Згідно цієї парадигми, у загальному вигляді інноваційна стратегія є

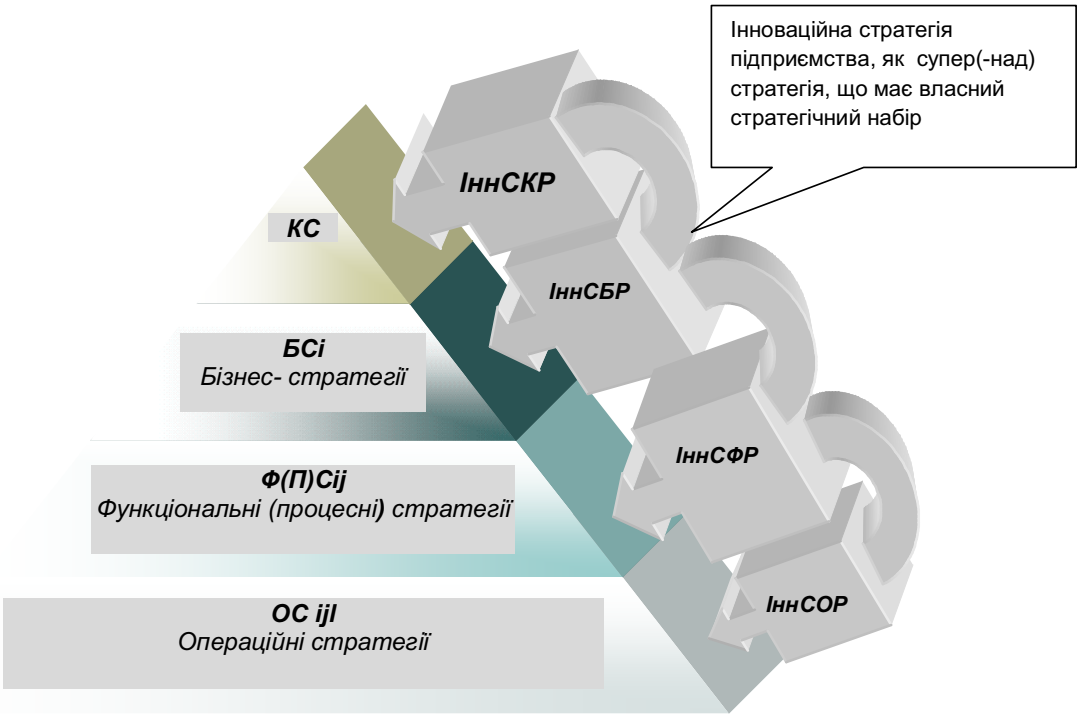
логічною системою орієнтування підприємства щодо використання інновацій (а на більш глибинному рівні – щодо інвестицій в інновації) за різними факторами, які є предметом конкуренції в певній галузі бізнесу (і типовими, і нехарактерними для цієї галузі). Вона визначає напрями та сприятливі умови й можливості для активізації інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отриманню ефективного результату. Ця стратегія має задати вектор та пропонувати режим, за якого нововведення стають неодмінною складовою всіх структурних підрозділів підприємства (від рівня загальнокорпоративного управління до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів) (рис. 1 та 2).



де *КС* – корпоративна стратегія, *БСі* – бізнес-стратегії, *ФС ij (СБП ij)* – функціональні стратегії (стратегії бізнес-процесів), *ОС ijl* – операційні стратегії, *ІннС* – інноваційна стратегія як набір імперативних субстратегій.

Рис. 1. ***Структура «стратегічного набору» підприємства, сформована на основі імперативу інноваційної стратегії, яка визначає зміст та логіку усього «стратегічного набору» підприємства***

Джерело: власна розробка.



де ІннСКР – субстратегія інновацій для корпоративного рівня, ІннСБР – субстратегії інновацій для бізнес-рівня, ІннСФР – субстратегії інновацій для функціонального рівня (рівня бізнес-процесів), ІннСОР – субстратегії інновацій для операційного рівня.

Рис. 2. ***Структура «стратегічного набору» підприємства в контексті інноваційної супер(-над) стратегії, яка визначає логіку стратегії підприємства субстратегіями власного стратегічного набору***

Джерело: власна розробка.

Описана стратегія визначатиме логіку бізнесової поведінки підприємства на основі інновацій і відіграватиме роль важливого чинника його конкурентоспроможності. Саме інноваційна стратегія як певна суперстратегія, що є системою субстратегій для усіх рівнів стратегічного набору підприємства, зорієнтованих на інноваційний розвиток, є інновацією бізнесу, яку можна визначити як стратегію «виходу підприємства на новий ринок з новим продуктом», що призначена для вирішення проблем підприємства при управлінні змінами.

Для диверсифікованих підприємств ми пропонуємо виділити інноваційні стратегії чотирьох рівнів: конкретні господарські операції інноваційного змісту на рівні окремих операційних підрозділів, що складатимуть зміст операційних інноваційних субстратегій (4-й рівень), інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів щодо забезпечення функ-

ціонування окремих видів бізнесу підприємства (3-й рівень), інноваційні стратегії бізнес-одиниць (для забезпечення конкурентоспроможності – 2-й рівень) і корпоративну стратегію (для підприємства загалом – 1-й рівень).

В цій системі інноваційна стратегія бізнес-одиниці визначає, як кожен бізнес диверсифікованого підприємства може досягти конкурентної переваги на відповідному ринку на основі інновацій. Ця стратегія має передбачати об'єднання цілей технічної та інвестиційної політики і спрямовувати підприємство на впровадження нових технологій і видів продукції та послуг. За своїм змістом, як логічна модель бізнесового розвитку підприємства на основі інновацій, вона має охоплювати і враховувати усі базові бізнес-процеси на підприємстві та в його зовнішньому оточенні, а також можливості зростання інноваційного потенціалу.

Відповіді на питання щодо напряму розвитку видів діяльності, меж розбудови бізнес-процесів, а також інвестування інноваційного процесу в контексті запровадження інновацій ми отримаємо, застосувавши графічну модель «стратегічного тла» підприємства (або його окремого бізнесу), а в її площині побудувавши «криву стратегічного профілю підприємства» (у нашому випадку – «криву профілю інноваційної стратегії»). Вона ілюструє рівень пропозиції інновацій певним підприємством (від низького до високого) порівняно із його середнім значенням по галузі та із його значенням у основних конкурентів за усіма бізнес-процесами чи ланками-ланцюжка вартості (логістика постачання і збуту, маркетинг, фінанси, інвестиції, виробництво, НДДКР, кадри, загальне управління тощо) в межах певного галузево-ринкового сегменту діяльності цього підприємства.

Для формування нової або корегування поточної стратегії можна застосувати згадувану нами «модель 4-х дій», спрямовану на забезпечення конкурентної переваги за рахунок відбору оптимальних для певного бізнесу варіантів стратегій щодо інновацій у напрямі окремих бізнес-процесів. Можливими альтернативами щодо інноваційної стратегії за окремим бізнес-процесом є: 1) відмова від пропозиції інновацій за певним типовим фактором; 2) зменшення пропозиції інновацій за певним типовим фактором; 3) збільшення пропозиції інновацій за певним типовим фактором; 4) пропозиція інновацій за новими факторами (бізнес-процесами), які не є характерними, типовими для конкретного виду бізнесу. У підсумку, на її основі можна сформувати адекватну і ефективну стратегію забезпечення конкурентоспроможності певного бізнесу підприємства через інновації за такими можливими альтернативами: мінімізація витрат, диференціація, створення інноваційної цінності.

На рис. 3 зображено модель «стратегічного тла» підприємства та в її площині криві, що відображають профіль інноваційної стратегії підприємства за його видами діяльності (тут Б1, Б2, Б3 – види бізнесу).

Цю модель варто доповнювати аналізом віддачі інвестицій в інновації за кожним із факторів, що розглядаються як предмет конкуренції в галузі (за окремими видами бізнесу і за їх бізнес-процесами чи складовими останніх), визначивши рівень кореляції між інвестиціями в інновації та результативними показниками рівня конкурентоспроможності підприємства.

Виявлення суті інноваційної стратегії корпоративного рівня у цій системі зводиться до вирішення двох питань: «В яких видах бізнесу підприємству необхідно бути присутнім?» і «Як корпоративний центр буде керувати всіма бізнес-одиницями на основі впровадження певних інновацій?».

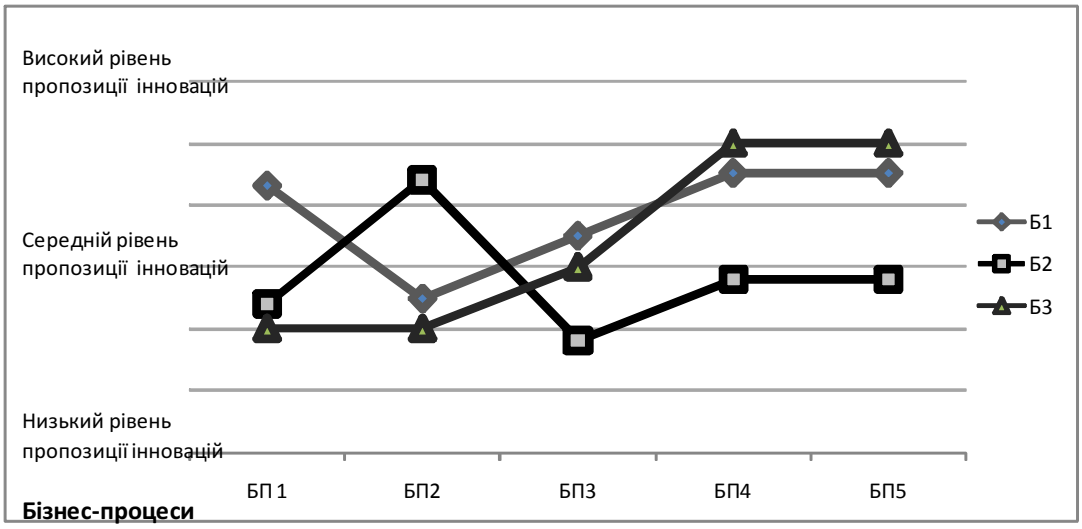


Рис. 3. *«Стратегічне тло» підприємства та криві профілю інноваційних стратегій його бізнесу*

Джерело: власна розробка.

Стратегії інновацій функціонального рівня формуватимуться в межах окремих бізнес-одиниць відповідно до функціональних (та ресурсних) стратегій забезпечення бізнесу, в яких мають бути розписані конкретні інноваційні заходи, що забезпечать реалізацію інноваційного процесу на рівні окремих бізнес-процесів (рис. 4).

Пропонуючи модель стратегії підприємства, що ґрунтується на основі інноваційної суперстратегії, ми виходимо з логіки: а) первинного виділення інноваційної стратегії як провідної ключової стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому; б) формування стратегії підприємства на основі виділення стратегій основних елементів «ключової компетентності» підприємства, в якості якої розглядаємо певні інновації. Ключовою компонентою стратегії будь-якого рівня управління на підприємстві власне і є інноваційна компонента, яка визначає зміст та задає стратегічні напрями розвитку для усіх інших компонент. Як приклад, наведемо формування загальноконкурентних стратегій на основі розроблення відповідних інноваційних субстратегій (табл. 1).

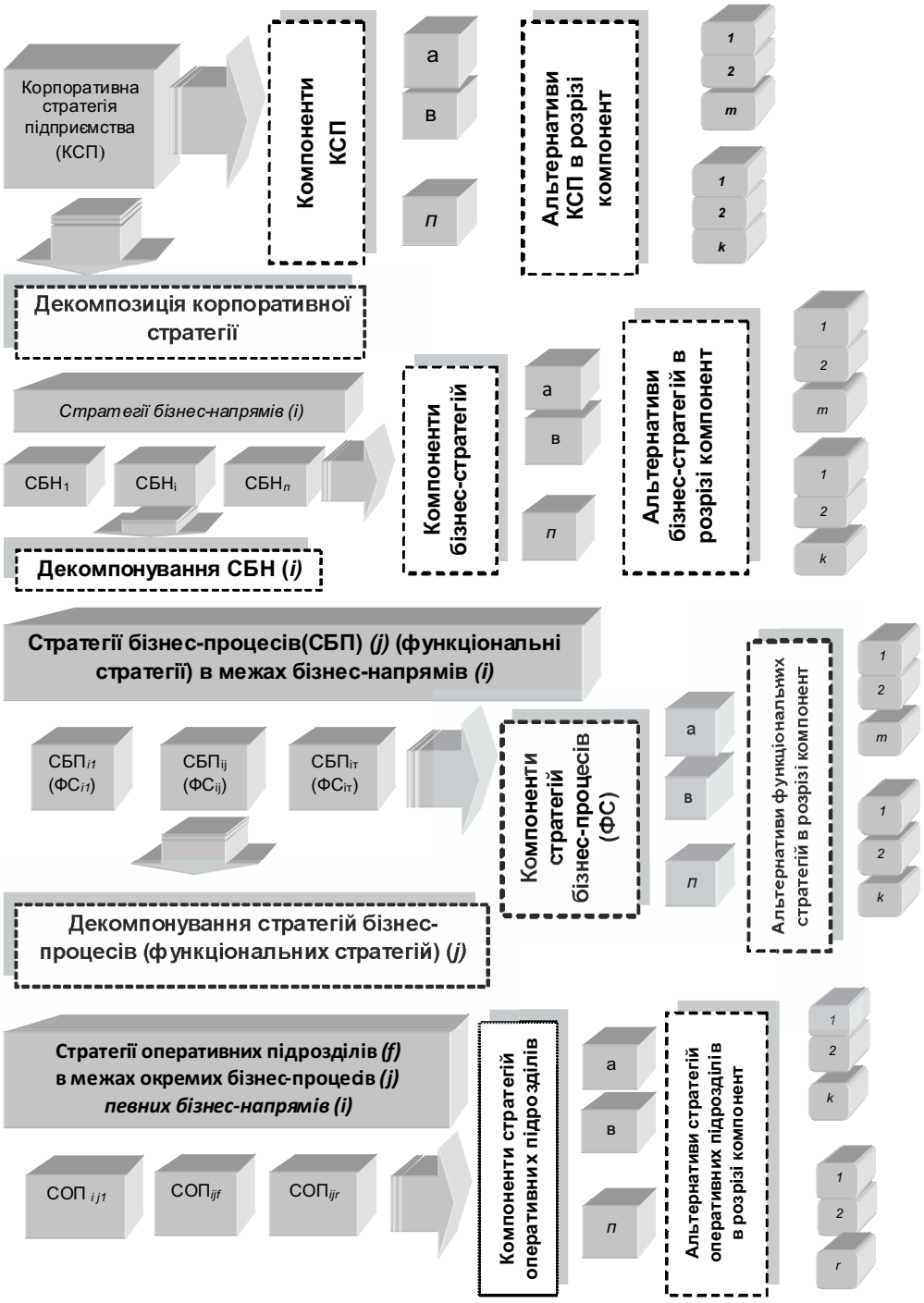


Рис. 4. ***Дерево альтернативних інноваційних стратегій підприємства***

Джерело: власна розробка.

Таблиця 1

Зв'язок загальних конкурентних та інноваційних стратегій

Стратегія	Інноваційні стратегії (основні акценти інновацій, виокремлені стосовно виробничого бізнес-процесу)
Лідирування за рахунок зниження витрат (цін)	Інновації, що забезпечують контроль над витратами Інновації, що зумовлюють зміну технологічного рівня виробництва завдяки досконалішим методам виробництва Інновації в системі заохочення раціоналізації та винахідництва Інновації, що забезпечують високий рівень стандартизації Автоматизація метрологічних процесів тощо
Диференціація	Інновації, що забезпечують контроль якості продукції Інновації, що забезпечують якість кожної операції Інновації, що забезпечують гнучкість виробничого процесу Інновації, що забезпечують високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску)
Оптимізація витрат	Інновації, що забезпечують контроль якості продукції та одночасно контроль над витратами Інновації, що забезпечують якість кожної операції Інновації, що обумовлюють зміну технологічного рівня виробництва завдяки використанню більш досконалих методів Інновації, що забезпечують гнучкість виробничого процесу Інновації, що забезпечують високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску) тощо

Джерело: власна розробка.

У табл. 2 ми подаємо опис загальних альтернатив інноваційної стратегії підприємства, типологізованих К. Фріменом за ознакою їх спрямування [4, с. 330–348; 5, с. 126–167].

Таблиця 2

Модифікації інноваційної стратегії та їх характеристика

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
1	2	3
Традиційна	*Передбачає* підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі. *Означає* відсутність радикальних технологічних змін на підприємстві, при цьому на традиційних виробництвах впроваджуються та закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу (ЖЦ). Зазвичай *обирають* підприємства, які мають стійку ринкову позицію завдяки унікальності їх продукту, що складає основу бізнесу і вони впевнені у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції (попит на неї залишається стабільно високим), оскільки за ними закріплені певні інноваційні форми на тривалий період їх ЖЦ (а відтак немає потреби вносити в бізнес радикальні зміни)	Підприємство відмовляється від оновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів, але не уникає інновацій, пов'язаних із удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції. Відтак, за традиційності задоволення попиту форма і якість такої продукції будуть (мають) постійно удосконалюватися. Відбуватиметься поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному плані. Зазвичай застосовуються підприємствами у фрагментарних галузях, наприклад, у сфері ресторанного або готельного бізнесу, автосервісу та будівельній індустрії, де попри традиційність задоволення попиту форма та якість їх продукції постійно удосконалюються.

Продовження табл. 2

1	2	3
Імітаційна	*Пов'язана* із копіюванням технології виробництва продукції підприємств-новаторів (піонерів). *Може бути реалізована шляхом*: або купівлі ліцензій на виробництво продукції з мінімальними витратами на власні НДДКР; або імітування інноваційного продукту у випадку, коли підприємство має досить технологічних знань. *Передбачає (вимагає) у підприємства наявності* певних переваг у виробництві аналогічної продукції порівняно з «підприємствами-піонерами»: зниження вартості продукції завдяки використанню дешевих трудових та місцевих природних ресурсів, використанню існуючих потужностей за новим призначенням тощо.	Часовий лаг застосування цієї стратегії порівняно з першим застосуванням базової інновації незначний. Стратегія є вдалою лише за умови додавання певних технічних, економічних та споживчих якісних характеристик, удосконалюючи властивості оригіналу. Успіх можливий за умов: високої спеціальної кваліфікації науково-технічного персоналу, який здатен опанувати та удосконалити інновацію; постійної підтримки досягнутого рівня; знання кон'юнктури відповідних ринків; наявності виходу у світовий інформаційний простір; виявлення успіхів та невдач підприємств-новаторів (піонерів). У протилежному випадку – швидка втрата переваг. Використовується для реалізації загальної стратегії стабілізації підприємствами, які не є піонерами випуску на ринок певних нововведень, але залучаються до їх виробництва шляхом придбання ліцензій у підприємств-новаторів (піонерів). Забезпечує можливість підприємствам-імітаторам здійснення вдалого поєднання переваг власних унікальних, якісних і/або дешевих ресурсів із новими технологіями зі сторони, що сприятиме підвищенню наукомісткості та технологічності виробництва такого підприємства, його потенціалу та зміцненню його ринкових позицій. Прикладом успішного застосування цієї стратегії є вітчизняний агросектор: підприємства із виробництва та фасування олії, кетчупів, соусів тощо.
Наступальна (агресивна)	Зміст цієї стратегії – «бути лідером ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу (шляхом створення та впровадження нових продуктів), кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг». *Охоплює:* активні НДДКР, що зорієнтовані на маркетинг; стратегії злиття та придбання тощо. *Потребує* кредитних інвестицій, а відтак, високого фінансового потенціалу підприємства, кваліфікованого персоналу та творчого науково-технічного потенціалу. *Передбачає*: тісний зв'язок підприємства із світовими досягненнями науки і техніки (використання світових досягнень науки і техніки); пряму залежність від наукових розробок, які фінансуються та реалізуються самим підприємством (наявність власного наукового доробку); можливість підприємства швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей.	Застосовують для реалізації загальної стратегії зростання. Існують певні ризики, що пов'язані з будь-яким лідируванням, але є й суттєві переваги від такої позиції на ринку на основі «агресивної ініціативи»: дає можливість підприємству користуватися новою технологією раніше, ніж це зроблять конкуренти, і при патентному її захисті створити тимчасову монополію на прибуток від інновації. Можуть застосовувати великими і малими інноваційними (венчурними) підприємствами. Приклад стратегії: виробництво програмного забезпечення для PC, процесорів, мікросхем для PC, ноутбуків, нетбуків тощо.

Продовження табл. 2

1	2	3
Наступальна (агресивна)	Оскільки ця стратегія пов'язана із прагненням підприємства досягти технічного та ринкового лідерства на основі створення та впровадження нових продуктів, вона має передбачати і відповідний *комплекс заходів*, необхідних для створення нових сфер діяльності та визначення шляхів виходу на нові позиції: ➢ визначення умов попиту в перспективі; ➢ визначення характеру та змісту внутрішніх елементів, необхідних для розвитку підприємства; ➢ визначення нових видів продукції, якими необхідно доповнити номенклатуру продукції підприємства; ➢ визначення частки основної продукції серед нових товарів та послуг; ➢ вибір методів запобігання помилкам при інвестуванні та розробці нової продукції; ➢ визначення економічних ресурсів, необхідних для виробництва нових товарів та послуг; ➢ вибір організаційних способів створення нових виробництв (поглинання інших підприємств шляхом придбання, злиття з підприємствами, що виготовляють необхідні продукти, створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розробки та реалізацію підприємницьких проектів)	Яскравим прикладом дотримання та реалізації наступальної стратегії є компанія «Apple inc.» з її найвідомішими продуктами.
Оборонна (захисна)	Спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Її принцип – «не відставати від інших, не претендуючи на домінування». Відображає реакцію підприємства на дії конкурентів. Пов'язана із опануванням нової технології і, завдяки цьому, з виходом на нові ринки: новинку поліпшують, що сприяє її використанню в інших сферах, за іншим призначенням або перенесенні на інші ринки. Вимагає: значної мобільності; значної уваги навчанню персоналу та рекламі; високої наукомісткості продукції та робіт; значних зусиль дослідників; аналізу досягнень й помилок партнерів; просування на ринок своєї продукції шляхом надання технічного обслуговування та сервісу. Зазвичай потребує придбання патентів	Використовується переважно на невеликих підприємствах, нерідко – залежних від великих. Головне призначення цієї стратегії – оптимізувати у виробничому процесі співвідношення «витрати-випуск». Застосовується для реалізації загальної стратегії стабілізації. Її дотримуються підприємства, які уникають надмірного ризику, але у той же час є достатньо високотехнологічними, оскільки ця стратегія вимагає від них значних зусиль у науково-дослідній сфері діяльності. Прикладом можуть слугувати китайські підприємства із складання РС, ноутбуків тощо, в яких використовуються комплектуючі від підприємств лідерів-інноваторів в цих галузях (процесори, монітори, ОС та інше програмне забезпечення тощо).

Продовження табл. 2

1	2	3
Опортуністична («за нагодою», «ніші»)	Орієнтація на продукт – лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДДКР. В довгостроковому періоді спрямована на швидке опанування інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому оточенні підприємства. Інноваційна діяльність полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які виникають за нових обставин, у виявленні особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають споживача із нетиповим, але суттєвим для успіху відповідного бізнесу, видом потреб. Характерною рисою є відсутність на підприємствах власної науково-технічної діяльності.	Знаходження особливої ніші на існуючих ринках товарів та послуг, яка охоплює споживачів з нетиповими, але різноманітними потребами. Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводять до ризику швидко втратити своєї переваги. Ця стратегія доцільна та ефективна тільки у випадку, коли вона є лише першим кроком до інших інноваційних стратегій. В іншому випадку вона є безперспективною. Зазвичай з неї розпочинають підприємства, що мають намір вийти на нові ринки (наприклад, світові), використовуючи свій традиційний потенціал. Ця стратегія може бути складовою наступальної і захисної загальної стратегії (залежно від місткості ринкової ніші).
Залежна	Характер технологічних змін залежить від політики інших підприємств, які займають позицію головних («материнських») підприємств в кооперацийних технологічних зв'язках в галузі. *Вимоги* щодо науково-технічного (інноваційного) потенціалу для таких підприємств є мінімальними. Попри те, що підприємства за такою стратегією самостійно не здійснюють інноваційного пошуку, вони забезпечують (гарантують) високу якість роботи та гнучкість пристосування до нових технологій та ринків збуту	Застосовується для реалізації стратегії стабілізації підприємств-субпідрядників великих компаній. Зазвичай підприємства, які дотримуються «залежної інноваційної стратегії», виконують субпідрядні роботи і не змінюють самостійно своєї продукції, оскільки вимоги до її якості встановлює головне підприємство. Має поширення серед малих підприємств в капіталомістких галузях, серед місцевих підприємств субвиробників комплектуючих для підприємств-лідерів (світових) в певній галузі або провайдерів певних (наприклад, телекомунікаційних) послуг.
Змішана	Використовують підприємства, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках.	Для одного ринку обирається наступальна стратегія, для іншого – традиційна або захисна. Її застосовують багато транснаціональних компаній.

Джерело: розроблено на основі [4; 5].

Разом із такою, класичною, типологізацією інноваційних стратегій, варто поділяти їх у контексті характеру обраної моделі поведінки підприємств (пасивної або агресивної), на:

активні продуктові – стосуються впровадження нових або удосконалених за своїми властивостями чи способами використання товарів або послуг;

процесні – стосуються впровадження нових або покращених способів виробництва чи доставки продуктів;

пасивні нетехнологічні (маркетингові) – стосуються впровадження нових методів продажу, у т. ч. таких, що передбачають зміни у дизайні продукту, його пакуванні і

складуванні та просуванні на ринок, в ціновій політиці з метою кращого задоволення потреб споживачів, захоплення нових позицій на ринку для своєї продукції чи вихід на нові ринки;

організаційні – стосуються впровадження нових методів організації діяльності та управління підприємством загалом і окремими його підрозділами.

Також зазначимо, що з позицій життєвого циклу бізнесу інноваційну стратегію можна розглядати і як логіку поведінки, і як інструмент, який використовують підприємства на усіх стадіях ЖЦ: і для обґрунтування можливості входження на новий (чи традиційний) ринок з новим продуктом, коли вони розпочинатимуть виробництво нового товару (тобто на першій стадії життєвого циклу), і на наступних стадіях (зростання та зрілості), коли для забезпечення своєї конкурентоспроможності підприємство має обрати адекватну стратегію своєї інноваційної поведінки (зазвичай, безпосередньо пов'язану із диверсифікацією діяльності).

Відтак, на загал, для ілюстрації змісту інноваційної стратегії ми пропонуємо таку принципову схему ідентифікації заходів цієї стратегії на рівні окремих бізнес-процесів підприємства щодо забезпечення його диверсифікаційного розвитку (табл. 3).

Таблиця 3

Зміст інноваційної стратегії, її цільове призначення та конкретні засоби реалізації (як приклад, щодо забезпечення стратегії диверсифікаційного розвитку підприємства)

№	**Цільове призначення інновацій** (ключова стратегічна вказівка)	**На забезпечення якої стратегії скерована**	**Типові ситуації застосування**	**Засоби реалізації в межах окремих бізнес-процесів**
1	2	3	4	5
1	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Концентрична диверсифікація	Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами; коли традиційні продукти перебувають на стадії завершення їх життєвого циклу; коли організація володіє сильною управлінською командою	Подаються конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів (ланок, ланцюжка вартості), які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної вказівки для конкретного підприємства
2	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Конгломеративна диверсифікація	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку; коли існуючі ринки для продукту організації є дуже насиченими	Подаються конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної вказівки для конкретного підприємства

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5
3	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Горизонтальна диверсифікація	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло б істотно покращити реалізацію традиційних переваг; коли організація конкурує у висококонкурентному і/або нерозвинутому бізнесі; коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів	Подаються конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної вказівки для конкретного підприємства
4	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Спільне підприємство	Коли двоє або більше підприємств, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одне одного; коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології; коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки	Подаються конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної вказівки для конкретного підприємства
5	Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням (попереднім або наступним) основного бізнесу підприємства	Вертикальна диверсифікація	Коли підприємство має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності *(наприклад,* до виготовлення підвузлів або упаковки); коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту; коли підприємство має намір звернутися до наступних стадій діяльності (*наприклад,* до гуртової або роздрібної торгівлі)	Подаються конкретні заходи інноваційного змісту на рівні окремих бізнес-процесів, які мають забезпечити реалізацію ключової стратегічної вказівки для конкретного підприємства

Джерело: розробка автора.

Підсумовуючи, зазначимо, що інновації на підприємстві зумовлені економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах неможлива без інвестицій у НДДКР, розроблення або придбання нових технологій, освоєння випуску нових продуктів, розвитку каналів збуту, підтримки позитивного іміджу торговельної марки тощо. Окрім цього, в умовах рецесії та обмежених ресурсів, а також для відшкодування витрат підприємства шукають шляхи та можливості для зростання обсягів продажу та прибутків усіма можливими способами. Найефективнішим способом усунення цієї проблеми є впровадження інновацій. Відповідно, конкуренція на основі інновацій викликає потребу розроблення інноваційних стратегій, які торкаються усіх підсистем підприємства і знаходять свій вираз у певному «стратегічному наборі/портфелі» інноваційного змісту.

Обґрунтована інноваційна стратегія як певний стратегічний набір/портфель усіх рішень щодо забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на усіх його рівнях є запорукою тривалого успіху, засобом забезпечення його конкурентоспроможності. Цьому має слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція інноваційної стратегії за різними її складовими та альтернативами, які демонструють місце такої стратегії в стратегічному наборі/портфелі підприємства та в системі забезпечення його конкурентоспроможності, а також доступні і зрозумілі методики генерації та верифікації її альтернатив і відбору серед них найбільш придатних для реалізації.

Література

1. *Key_world_energy_statstics – 2011. – p. 48–57 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats.*
2. *Morbey G. K. R&D Expenditures and Profit Growth / G. K. Morbey // Research-Technology Management. – 1989. – Vol. 32. – № 3. – May-June. – P. 20–23.*
3. *Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : «Новий Світ-2000», 2009. – 680 с.*
4. *Freeman C. Technical Change and Economic Theory / C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg ; L. Soete (eds) // G. Dosi. Japan: A New National System of Innovation. – Pinter, 1988. – P. 330–348;*
5. *Freeman C. The economics of industrial innovation / Christopher Freeman. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.*

УДК 658.001.7 (100)

Олена САВИЦЬКА,
Тетяна БРИЧАК

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті проаналізовано сучасний досвід використання венчурного капіталу в контексті розвитку інноваційної діяльності підприємства. Обґрунтовано пропозиції з урахуванням міжнародного досвіду щодо спрямування венчурних фондів на інвестування інноваційного розвитку українських підприємств.

The article analyzes the current experience with venture capital in the context of innovation enterprise. Suggestions on international experience regarding direction of venture funds to invest in innovative development of Ukrainian enterprises.

Ключові слова: *венчурне інвестування, венчурний капітал, інноваційна діяльність підприємства, інноваційний розвиток.*

Keywords: *venture capital investing, venture capital, innovation enterprise innovation development.*

У сучасних умовах формування та розвитку інноваційного потенціалу України однією з основних проблем є розвиток венчурного фінансування діяльності інноваційно-активних підприємств. Враховуючи перспективність зазначеного, виникає необхідність вивчення та представлення міжнародного досвіду використання венчурного фінансування для потреб розвитку вітчизняної інноваційної інфраструктури й пошуку альтернативних джерел залучення додаткового капіталу в контексті удосконалення виробничо-господарської, зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності підприємств нашої держави.

Серед основних дослідників, які вивчали проблеми використання венчурного капіталу в інноваційному розвитку вітчизняних підприємств, можна виділити праці таких науковців: Л. Антонюк, Д. Л. Барклі, Л. Безчасний, О. Бондаренко, В. М. Геєць, Т. В. Калінеску, П. Ковалишин, І. Макаренко, С. З. Мошенський, В. Онікієнко, О. М. Петрук, А. Поручник, Н. І. Редіна, В. Савчук, В. Семиноженко, К. Ферленд, А. Ширяєв, З. Б. Янченко та ін. Проте, незважаючи на велику кількість праць представленого напряму дослідження, вивчення міжнародного досвіду в контексті використання венчурного капіталу в інноваційному розвитку підприємств й надалі потребує особливої уваги.

Метою статті є визначення напрямів розвитку венчурного фінансування інноваційної діяльності вітчизняних підприємств з використанням міжнародного досвіду.

Під венчурним капіталом розуміють капіталовкладення в країни, галузі, регіони, види діяльності, які зв'язані з новими технологіями, та характеризуються високим рівнем ризику

© Олена Савицька, Тетяна Бричак, 2013.

або довгостроковий ризиковий капітал, який інвестується в акції компаній, що створюються з метою отримання високого прибутку після реєстрації акцій даних компаній на фондовій біржі [1].

Безперечним є твердження, що венчурний капітал спричиняє великий вплив на прискорення інноваційної діяльності в розвинутих країнах світу. Міжнародний досвід у сфері використання венчурного капіталу має важливе значення і для України, де даний вид діяльності лише набуває практичного втілення.

Серед основних причин, що стримують використання венчурного капіталу в інноваційній діяльності підприємств, є економічна та політична нестабільність в країні, обмеженість фінансових коштів, інфляція, відсутність чіткої та ефективної політики сприяння розвитку венчурного бізнесу з боку держави, відсутність економічної доцільності у деяких інноваційних проектах, недостатня кваліфікація персоналу та підприємців тощо.

У свою чергу, специфіка українського ринку не відповідає встановленим та діючим у міжнародній практиці основам венчурного інвестування, тому венчурний капітал в Україні переважно спеціалізується на придбанні контрольного пакету акцій. Окрім того, вкладення венчурного капіталу здійснюється на короткострокову перспективу, що зазвичай не задовольняє вимоги інноваційних підприємств.

Також варто зазначити, що в цілому об'єктом венчурного капіталу в Україні є, як правило, не високотехнологічні галузі, як за кордоном, а галузі, де прослідковується певна інноваційна активність [2].

Все це свідчить про те, що процес використання венчурного капіталу в Україні ще не набув відповідного розвитку. Так, наприклад, можна зазначити, що на початок 2012 року на українському ринку були присутні пайові венчурні фонди та корпоративні венчурні фонди (рис. 1).

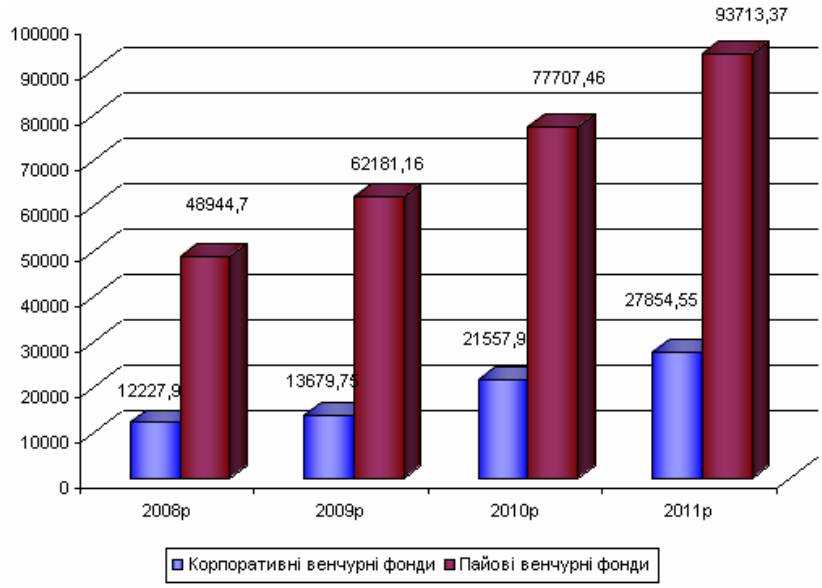


Рис. 1. ***Динаміка зміни корпоративних та пайових венчурних фондів за 2008–2011 рр., млн. грн.*** [3]

Звертаючись до міжнародного досвіду венчурного фінансування, варто зазначити, що частка засобів страхових компаній та пенсійних фондів у Європі досягає 35% інвестицій. Серед найбільш відомих фондів можна виділити «UK High Technology Fund» (Великобританія), «KFW» (Німеччина) та ін. Динаміку венчурного фінансування в Європі наведено на рис. 2 [4].

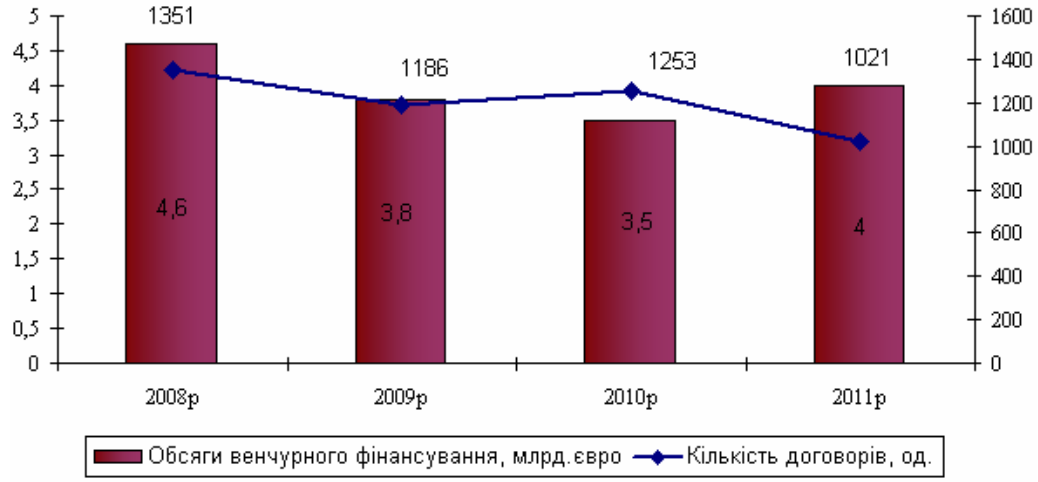


Рис. 2. ***Динаміка ринку венчурних інвестицій Європи в 2008–2011 рр.*** [4]

Варто зазначити, що венчурне фінансування в Європі значно скоротилося в результаті фінансової кризи. Так, у 2008 році обсяг венчурних інвестицій перевищував 4,6 млрд. євро, у 2009 році зменшився до 3,8 млрд. євро, у 2010 році – до 3,5 млрд. євро. Проте вже у 2011 році в Європі спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягів венчурного фінансування.

Конкретизуючи згадані цифри, необхідно підкреслити, що венчурне інвестування в Європі здійснюється практично у всі сектори економіки (рис. 3). Найбільшим сектором, у який направляється венчурне інвестування, є біофармацевтика, промисловість та енергетика, а також сектор бізнес-послуг. Останнім часом відбувається переорієнтація венчурних інвестицій в технологічний сектор, що є загальносвітовою тенденцією для розвинутих країн.

Аналіз венчурних інвестицій у розрізі країн показує, що лідируючі позиції займає Великобританія – більше 30% загальноконтинентального обсягу інвестування, друге місце – Франція – близько 15%, третє – Німеччина – 13,5% (рис. 4).

Досліджуючи міжнародний досвід венчурного фінансування, варто зазначити, що держава надає значну підтримку цьому стратегічному сегменту інноваційної системи і на законодавчому рівні, і при формуванні системи ефективних інструментів, прямих та опосередкованих методів стимулювання венчурного фінансування. При цьому умови розвитку венчурного фінансування постійно удосконалюються відповідно до змін зовнішнього середовища інноваційного бізнесу та нових тенденцій, що виникають на світовому ринку інновацій.

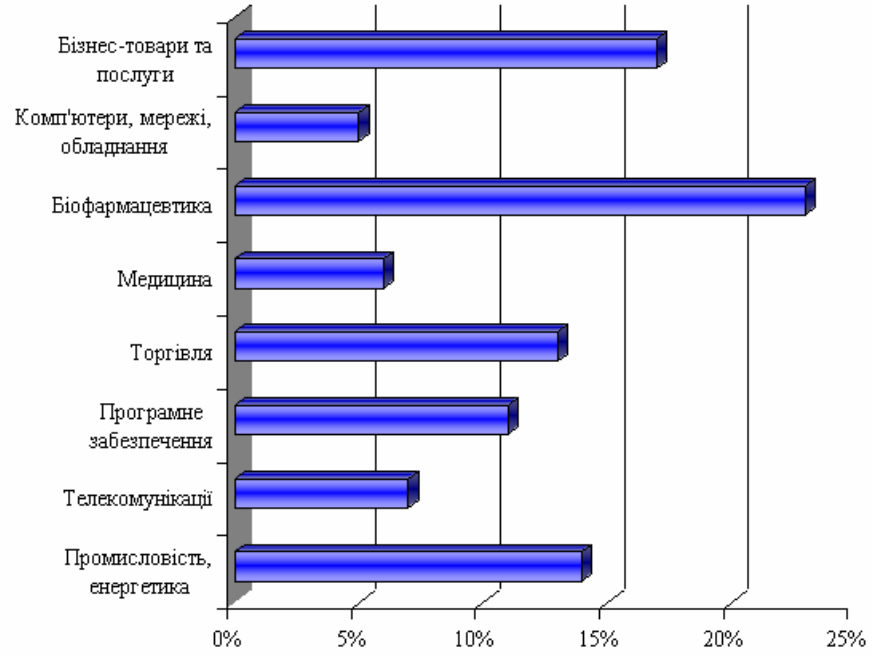


Рис. 3. ***Венчурні інвестиції в Європі по галузях економіки за 2011 р.*** [4]

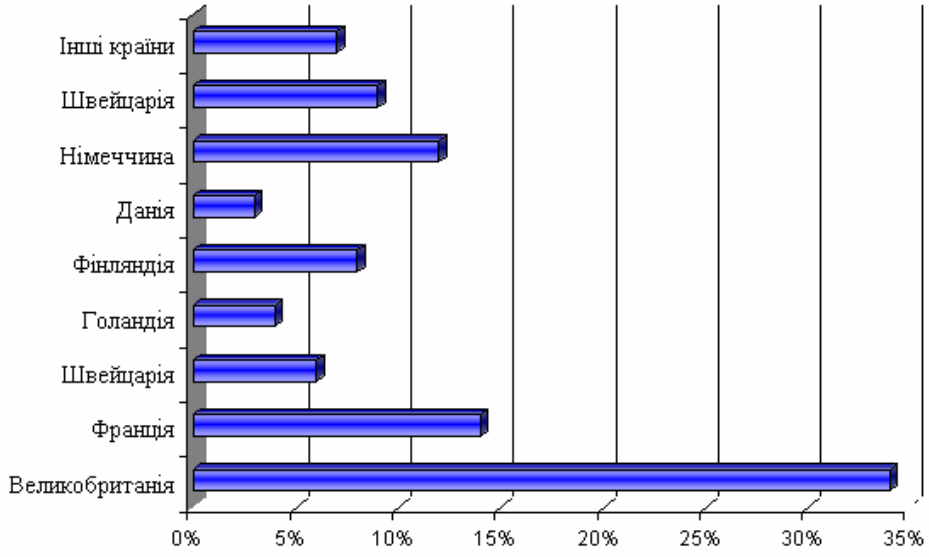


Рис. 4. ***Частка країн у венчурних інвестиціях Європи у 2011 р.*** [4]

З позицій ефективності податкової політики варто зазначити, що в Європі податки на доходи, що зароблені венчурним капіталом, можуть суттєво впливати на розмір чистого прибутку постачальників венчурного капіталу, тому можна з упевненістю стверджувати, що податкова політика має вагомий вплив на процес мобілізації венчурного капіталу.

Незважаючи на позитивні аспекти, варто зазначити, що існують й негативні моменти функціонування венчурного капіталу в Європі. Серед основних можна виділити існування обмежень на розподіл пенсійних коштів у венчурному капіталі у доповнення до тих, що декларуються в директивах Європейського союзу. Так, країни Центральної та Східної Європи, за винятком Латвії та Угорщини, а також Австрія, Бельгія, Греція, Італія, Португалія, Норвегія, Люксембург та Швеція мають зазначені обмеження [5]. В таких країнах як Угорщина, Польща, Румунія та Швейцарія пенсійні фонди стикаються з обмеженнями географічного характеру, у той час як у Чеській республіці, Румунії та Латвії зазначені обмеження покладаються на страхові компанії.

До негативних аспектів венчурного інвестування можна також віднести й те, що сектор венчурного капіталу в Європі не має єдиного ринку. У свою чергу, в межах зазначеної проблеми значна фрагментація, зумовлена державними кордонами, робить міжнародні вкладення венчурного капіталу невиправдано ускладненими.

В цілому ж, розвиток венчурного капіталу в країнах Європи досяг високого рівня за допомогою ефективної підтримки з боку держави інноваційних підприємств на ранніх стадіях їх розвитку.

Враховуючи міжнародний досвід, в Україні виникає необхідність переорієнтації венчурних інвестицій з традиційних видів економічної діяльності, що мають середній ступінь ризику та короткий строк окупності, в інноваційні галузі економіки. В Україні законодавство, що регулює венчурний бізнес, є недосконалим і неефективним, оскільки не відображає повною мірою специфіку національного венчурного інвестування, а венчурний капітал взагалі на розглядається як джерело фінансування інноваційної діяльності. Значною прогалиною в законодавстві України є те, що інвестиційні та пенсійні фонди не можуть робити вкладення у венчурне фінансування, що призводить до значного скорочення потенційної інвестиційної бази, оскільки основними джерелами фінансування венчурних фондів в Україні можуть бути лише вільні кошти українських фінансово-промислових груп або кошти іноземних інвесторів. Окрім того, варто пам'ятати й про недостатньо розвинутий фондовий ринок, особливо відсутність сприятливих умов щодо первинної публічної пропозиції цінних паперів [6].

З метою вирішення окреслених проблем в Україні, що пов'язані з розвитком венчурного капіталу, та враховуючи міжнародний досвід, може бути запропоновано наступне:

– створити привабливі умови для розвитку венчурного капіталу за допомогою створення ефективної нормативно-правової бази;

– підвищити підготовку кваліфікованих кадрів та забезпечити популяризацію венчурної діяльності;

– особливу увагу приділити формуванню венчурної культури серед підприємців;

– розробити нову інфраструктуру для забезпечення інтенсифікації інноваційних та інвестиційних процесів, а також управління венчурним капіталом;

– підвищити роль держави на ринку венчурного капіталу.

Можна погодитись з думкою С. О. Москвіна, що підтримка венчурних інвестиційних компаній інноваційного розвитку в Україні може здійснюватися у таких формах [7, с. 90]:

– фінансування науково-дослідних, дослідницько-конструкторських і технологічних робіт, пов'язаних із діяльністю венчурних фондів інноваційного розвитку;

– кредитування інноваційних програм і проектів, які виконуються за участю венчурних фондів інноваційного розвитку;

– компенсація частини витрат венчурних фондів інноваційного розвитку на реалізацію інноваційних програм і проектів;

– надання податкових пільг і преференцій;

– надання податкового кредиту.

У свою чергу, з метою виходу на світові ринки з конкурентоспроможною інноваційною продукцією для України необхідно:

– враховуючи те, що в Україні венчурний бізнес знаходиться на стадії розвитку, ефективно та раціонально використовувати міжнародний досвід;

– забезпечити взаємозв'язок між учасниками венчурного бізнесу і законодавчими та виконавчими гілками влади;

– на державному рівні вирішити питання щодо створення ефективної системи венчурного фінансування інноваційного розвитку підприємств, удосконалити податкове законодавство, а також розробити та прийняти відповідні закони і постанови;

– створити венчурні асоціації, форуми та інші інститути з метою привернення уваги з боку інвесторів, партнерів для бізнесу тощо.

Проведене дослідження дає можливість зробити висновок, що розвиток венчурного інвестування є досить важливим для України, оскільки венчурні інвестиції сприяють ефективному інноваційному розвитку підприємств, а також створюють нові робочі місця, що сприяє зниженню рівня безробіття.

У свою чергу, в сучасній економці існує низка проблем, які гальмують розвиток венчурного бізнесу та потребують негайного вирішення.

Враховуючи міжнародний досвід, можна з упевненістю стверджувати, що ринок венчурного капіталу є невід'ємною складовою інноваційної інфраструктури економіки країни. При цьому серед основних завдань, що постають перед державою та потребують негайного вирішення, є вдосконалення законодавчої бази, а також підвищення ефективної державної підтримки інноваційних підприємств.

Перспективи подальших досліджень планується спрямувати на вивчення особливостей розвитку венчурного фінансування, визначення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування венчурного капіталу в Україні.

Література

1. *Останкова Л. А. Використання венчурного капіталу у формування конкурентної позиції малих інноваційних підприємств [Електронний ресурс] / Л. А. Останкова. – Режим доступу : www.confcontact.com/2008febr/5_ostan.php.*
2. *Велика К. В. Венчурний капітал як фактор інноваційного розвитку економіки: зарубіжний досвід / К. В. Велика // Академічний огляд. – 2012. – № 1 (36). – С. 170–175.*
3. *Офіційна сторінка Української асоціації інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.uaib.com.ua.*
4. *Офіційна сторінка Національної асоціації венчурного капіталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nvca.org.*
5. *Дюгованець О. М. Європейська модель підтримки венчурного фінансування інноваційних підприємств на стадії мобілізації капіталу / О. М. Дюгованець // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2010. – № 3. – С. 308–313.*
6. *Кузнецова І. С. Інститут венчурних інвестицій: стан та перспективи розвитку в Україні / І. С. Кузнєцова // Наука та інновації. – 2008. – № 1 (Т. 4). – С. 87–95.*
7. *Москвін С. О. Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2 (92). – С. 89–96.*

УДК 330. 332. 1

Тетяна ГОЛУБЄВА

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ

Розглянуто актуальні проблеми ефективності інвестицій в інноваційну діяльність підприємств. Адаптовано концептуальні положення цілісної моделі оцінювання ефективності функціонування організації до специфіки здійснення інноваційної діяльності. Запропоновано модель супідрядності та взаємозв'язку ефектів інноваційної діяльності. Розроблено систему показників для оцінювання ефектів інноваційної діяльності підприємств.

Ключові слова: *інноваційна діяльність, інвестиція, ефект, ефективність, методи оцінювання, економічна додана вартість, ринкова додана вартість, система збалансованих показників.*

Actual problems of efficiency of investment in enterprises' innovation activity are considered. Conceptual ideas of a comprehensive model of estimation of organization's effective performance according to specific of innovation activity are adapted. The model of subordination and relationship effects of innovation activity is proposed. The scorecard system for estimating of innovation activity is developed.

Keywords: *innovation activity, investment, effect, efficiency, estimation techniques, economic value added, market value added, balanced scorecard.*

Економічна наука України сьогодні спрямована на формування нової високоефективної системи управління підприємством, в якій додану вартість створюють новітні наукові знання. Здатність накопичувати і розвивати знання дозволяє формувати на їх основі кореневі компетенції та інновації, які нині розглядаються як ключові чинники сталого розвитку підприємства. За цих умов суттєво підвищується значення управлінських інновацій, спрямованих на удосконалення системи моніторингу і діагностики результатів інноваційної діяльності, а також застосування сучасних методів оцінювання ефективності інвестицій.

Значний внесок у розвиток теорії і методології управління підприємством в ринкових умовах, у тому числі управління інвестиційною та інноваційною діяльністю, зробили відомі зарубіжні вчені: В. Беренс, Г. Бірман, П. Н. Завлин, Р. С. Каплан, І. І. Мазур, Е. Нілі, П. Хавранек, Д. Хан, Х. Хунгенберг, а також відомі науковці України, зокрема: А. Ф. Гойко, А. П. Гречан, М. П. Денисенко, В. Н. Краснокутська, А. А. Пересада, А. В. Савчук, П. С. Харів та інші науковці. В працях зазначених дослідників розкрито сутність, види й особливості моделі інноваційного розвитку економіки, складові механізму інноваційного розвитку підприємств, етапи інноваційного процесу, методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності й інноваційних проектів. Проте окремі питання щодо оцінювання

© Тетяна Голубєва, 2013.

ефективності інновацій остаточно не розв'язані і залишаються дискусійними: не враховуються ринкові вимоги щодо побудови цілісної моделі оцінювання ефективності, не обґрунтовані повною мірою принципи, особливості та методи оцінювання ефективності окремих напрямів інноваційної діяльності.

Метою пропонованої статті є обґрунтування напрямів удосконалення методів оцінювання ефективності інновацій на основі аналізу і систематизації теоретичних і практичних аспектів формування ефекту від інновацій в умовах ринкової економіки.

Теоретичні, методологічні й методичні проблеми оцінювання ефективності інвестицій, у тому числі в інноваційну діяльність, незважаючи на значні здобутки у цій сфері, залишаються дискусійними і широко висвітлюються в науковій літературі.

Стан досліджень у сфері ефективності інвестицій за часів директивної системи управління детально описано в монографіях А. Ф. Гойко [1, с. 53–59] і П. С. Харіва [2, с. 129–133]. Так, в роботі [1, с. 54] зазначено, що типові методики не мали під собою теоретичного підґрунтя, робочі формули не охоплювали всього кола завдань, що підлягали розрахункам, і не враховували багатьох важливих факторів. Проте методичні рекомендації з комплексної оцінки ефективності заходів, спрямованих на прискорення науково-технічного прогресу, поряд з цілою низкою недоліків, відіграли позитивну роль, тому що саме в них запропоновано впровадити в практику дисконтовані грошові потоки.

П. С. Харів вважає згадану методику найдосконалішою на той час, оскільки за таким підходом економічний ефект від інновацій розраховувався на всіх етапах їх реалізації та за весь період здійснення заходів [2, с. 132]. На основі критичного аналізу результатів досліджень українських науковців П. С. Харівим обґрунтовано методологічний підхід до комплексного оцінювання інноваційної діяльності підприємства, починаючи з ранніх її етапів. Це передбачає вирішення комплексу питань: вибір стратегічного напряму досліджень; визначення критеріїв і показників економічної ефективності; оцінювання її впливу на ефективність діяльності підприємства та вибір ефективного методу здійснення інноваційної діяльності. При цьому акцентується увага на необхідності здійснення різнобічного оцінювання взаємопов'язаних аспектів, таких, як науково-інформаційний рівень підприємства; технічний рівень підприємства і техніко-економічна ефективність інноваційних проектів. До критеріїв науково-інформаційного рівня забезпеченості підприємства віднесено [2, с. 119–129]:

– науковий рівень підприємства (визначається коефіцієнтами наукомісткості виробництва, використання власних розробок; використання результатів придбаних розробок; співвідношення між власними і придбаними розробками);

– рівень інформаційного забезпечення (кількість патентів і винаходів у базі даних електронної бібліотеки, темп їх зростання);

– технічний рівень (коефіцієнт оновлення продукції; коефіцієнт оновлення технології; частка конкурентоспроможної продукції підприємства).

Окремо слід відзначити ґрунтовність теоретичних положень і практичних розробок для приладобудівних підприємств за критерієм техніко-економічної ефективності інноваційних проектів, яка визначається у межах конкретних видів техніки показниками сумарного економічного ефекту за весь термін виготовлення і використання нової техніки, терміну окупності, а також коефіцієнтом ефективності [2, с. 135–167].

Дослідження моделей оцінювання ефективності діяльності підприємства у зарубіжній практиці розпочалися в 20-х роках XX ст. на основі факторного аналізу рентабельності активів (ROA), рентабельності капіталу (ROE), рентабельності інвестицій (ROI) за системою Дюпон (The DuPont System of Analysis, 1919 р.). Дво-, трьох- і п'ятифакторні моделі були досить простими у розрахунках і швидко поширилися в країнах з ринковою економікою. Удосконалення моделей ефективності відбувалося у напрямі деталізації взаємозв'язків між економічними показниками з відображенням руху грошових коштів (Cash Flow Ruturn on Invtstment, CFROI) та ризиків: рентабельність капіталу, скоригованого на ризик (risk-adjusted return on capital, RAROC – модель, вперше розроблена інвестиційним банком «Bankers Trust» наприкінці 70-х років), і модифікація моделі на базі RAROC – скоригована на ризик рентабельність капіталу, розрахованого з урахуванням ризику (risk-adjusted return on risk adjusted capital, RARORAC) [3, с. 154–165, с. 812; 4, с. 227; с. 401–402, с. 535–557]. На початку 90-х років сформульовано концепцію економічної доданої вартості (economic value added, EVA) як нову методологію обґрунтування управлінських рішень [3, с. 143–145; 4, с. 535–540].

Методологічні аспекти формування цілісної моделі оцінювання ефективності функціонування організації представлені в роботі [5, с. 165–171], яку вважаємо за доцільне адаптувати до специфіки здійснення інноваційної діяльності. В умовах ринкових перетворень ефективність інновацій повинна розглядатися з п'яти взаємопов'язаних точок зору:

– задоволення потреб зацікавлених сторін (хто є основними учасниками інноваційного процесу, чого вони хочуть і в чому мають потребу);

– внесок зацікавлених сторін (що підприємство-інноватор бажає і потребує від зацікавлених сторін на взаємовигідній основі);

– інноваційні стратегії (які інноваційні стратегії необхідно розробити для того, щоб задовольнити потреби зацікавлених сторін, враховуючи при цьому інтереси власників);

– процеси (які процеси необхідно налагодити для того, щоб виконати інноваційні стратегії);

– можливості (що потрібно для управління інноваційними процесами).

Основними учасниками інноваційного процесу є [6, с. 920–941]:

– суб'єкти господарювання, які створюють або використовують новітні технології;

– розробники новітніх технологій, поданих у вигляді результатів інноваційної діяльності (об'єктів авторського права, об'єктів промислової власності, об'єктів комерційної таємниці – «ноу-хау»);

– інвестори, які фінансують створення і використання новітніх технологій та організовують промислове виробництва нової продукції;

– виробники-конкуренти, що випускають конкурентоспроможну продукцію (послуги) на базі власних розробок або інших аналогічних об'єктів інтелектуальної власності;

– виробники-пірати, які здійснюють несанкціоноване використання об'єктів інтелектуальної власності і випускають підроблену продукцію;

– споживачі інноваційної продукції; органи державного управління й контролю.

Між учасниками інноваційного процесу при комерціалізації результатів інноваційної діяльності виникають різноманітні відносини, зокрема – фінансові-економічні (пов'язані із споживанням продукції інноваційної діяльності й відповідним перерозподілом фінансових ресурсів); технічні (пов'язані із матеріальними і нематеріальними об'єктами промислового виробництва продукції (послуг на основі інтелектуальної власності); соціальні-правові (пов'язані із моральними нормами та юридичними законами, а також традиціями, які необхідно враховувати у підприємницькій діяльності). Зазначені відносини можуть будуватися на протилежних інтересах.

Ми поділяємо точку зору авторів [7, с. 7; 8, с. 397–398], відповідно до якої ефективність інноваційного проекту – це категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників. У зв'язку з цим необхідно оцінювати ефективність проекту в цілому, а також ефективність участі в проекті кожного з його учасників.

Загальна схема оцінювання ефективності інноваційних проектів повинна містити такі етапи:

– експертне оцінювання суспільної значимості інноваційного проекту для національних і глобальних проектів. Для локальних проектів оцінюється їх комерційна ефективність, тобто увага акцентується на фінансових наслідках реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

– розрахунок показників ефективності інноваційного проекту в цілому з метою пошуку потенційних інвесторів;

– оцінювання ефективності після обґрунтування схеми фінансування. На цьому етапі уточнюється склад учасників і оцінюється ефективність участі в інноваційному проекті кожного з них. Для врахування фінансових наслідків інноваційного проекту на рівні регіону, галузі, бюджетів різних рівнів, окремих підприємств і акціонерів розраховується відповідно регіональна, галузева, бюджетна і комерційна ефективність.

При оцінюванні ефективності інноваційних проектів досліджують декілька видів ефективності залежно від призначення проекту: народногосподарську економічну ефективність (відображає ефективність проекту з точки зору національного господарства, регіонів, галузей), бюджетну ефективність (визначає вплив проекту на видатки і доходи бюджетів різних рівнів); комерційну ефективність (враховує фінансові результати учасників проекту).

Методологічний підхід до визначення ефективності інновацій залишається загальновідомим [2; 5; 9–12]: результати інноваційної діяльності порівнюються з інноваційними витратами, що забезпечили цей результат. Наприклад, загальна сума витрат на технологічні інновації (продуктові та процесові) розраховується за напрямами інноваційної діяльності, такими як: дослідження і розробки; придбання нових технологій; виробниче проектування; придбання основних засобів; маркетинг і реклама та інші витрати. Капітальні вкладення (довгострокові інвестиції) складаються із витрат на придбання машин, обладнання, інших основних засобів, споруд, земельних ділянок та об'єктів природокористування. Поточні витрати включають витрати на оплату праці працівників, зайнятих розробкою і впровадженням технологічних інновацій, відрахування на соціальні потреби, а також витрати

на придбання сировини, матеріалів, необхідних для забезпечення інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність підприємства супроводжується різноманітними результатами (ефектами). Під ефектом (від лат. effectus – виконання, дія) розуміють досягнутий результат у його матеріальному, грошовому, соціальному вимірі. У науково-методичній літературі зустрічаються різні точки зору щодо визначення видів ефектів від інноваційної діяльності. Так, у роботі [9, с. 548] розглядається чотири види ефектів: економічний, науково-технічний, соціальний та екологічний. У дослідженнях [10, с. 116; 13, с. 273] пропонується виокремлювати шість видів ефектів: економічний, науково-технічний, фінансовий, ресурсний, соціальний та екологічний. В. Н. Краснокутська [14, с. 269] виділяє п'ять видів ефектів інноваційної діяльності: соціально-політичний, економічний, науково-технічний, екологічний та етнічно-культурний.

Різноманітність точок зору науковців свідчить, з одного боку, про складність цього питання і, з іншого, про відсутність системного підходу до його розв'язання. Вважаємо, що при виявленні ефектів від інноваційної діяльності, по-перше, необхідно сформулювати критерії та показники, за допомогою яких можуть бути оцінені результати інноваційної діяльності і, по-друге, врахувати об'єктивно існуючі взаємозв'язки й супідрядність ефектів інноваційної діяльності. На рис. 1 запропоновано модель супідрядності ефектів інноваційної діяльності та їх взаємозв'язок.

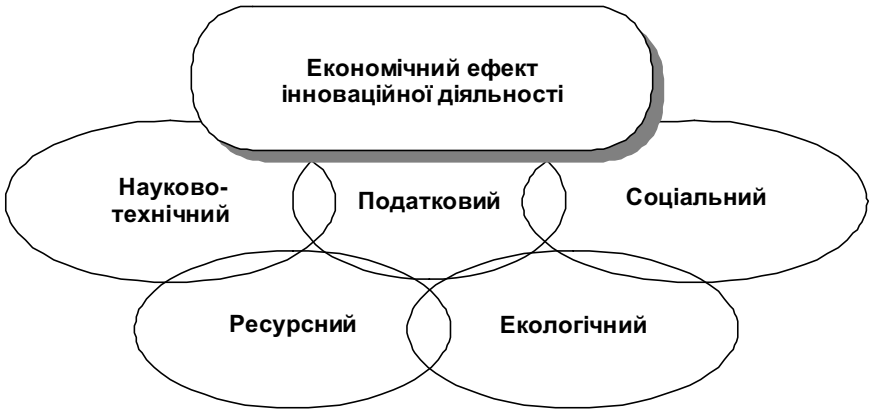


Рис. 1. ***Супідрядність та взаємозв'язок ефектів інноваційної діяльності***

Будь-який результат інновацій у вартісному виразі узагальнюється економічним ефектом. Науково-технічні, соціальні, екологічні та інші результати, що не можуть бути оцінені у вартісному виразі, не поглинаються економічним ефектом й існують самостійно, хоча всі ефекти від інновацій взаємопов'язані між собою. Безпосередньо економічні результати інноваційної діяльності пов'язані із науково-технічним, податковим і соціальним ефектами. У свою чергу, ресурсний та екологічний ефекти виникають лише як наслідок науково-технічного прогресу й опосередковано впливають на економічний ефект інноваційної діяльності.

Економічний ефект виникає не лише у дослідників і виробників інновацій, а й у споживачів інноваційного продукту. Насамперед, це стосується продуктових інновацій у вигляді відповідної промислової продукції виробничого призначення. При цьому виникає мультиплікативний ефект (ефект примноження), який відбивається в накопичуванні додаткового прибутку від використання інновацій у виробництві [15, с. 73].

У зарубіжній та вітчизняній практиці економічний ефект інноваційної діяльності визначається показником «чистий поточний ефект» (чиста поточна вартість, Net Present Value, NPV) за загальновідомою формулою. Чистий поточний ефект інноваційного проекту – це сума перевищення дисконтованих грошових потоків за весь життєвий цикл проекту над інвестиціями в інноваційний проект.

Для врахування невизначеності умов реалізації варіантів інноваційних рішень обчислюють показники очікуваного інтегрального економічного ефекту [11, с. 21]:

$$\max ME_m = \max \sum E_{mi} P_i , \quad (1)$$

де ME_m – математичне очікування інтегрального економічного ефекту, тис. грн.; E_{mi} – економічний ефект за і-ї умови реалізації, тис. грн.; P_i – ймовірність реалізації *i*-ї умови, виходячи з невизначеності та ризику, пов'язаного з досягненням техніко-економічних показників на різних етапах НДДКР, ризику щодо технологічної реалізації результатів наукових досліджень на підприємстві та ризику, зумовленого ринком.

Від початку 90-х років XX ст. широко застосовується нова концепція прийняття інвестиційних рішень і оцінювання результатів діяльності на всіх рівнях управління підприємством – концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Визначення економічного ефекту на основі показника економічної доданої вартості запропонувала американська консалтингова компанія «Stern Stewart & Co.» [3, с. 143–145, с. 160–163; 4, с. 535–540; 12, с. 331–332]. Економічна додана вартість являє собою відомий з економічної теорії показник економічного прибутку (economic profit), який відрізняється від бухгалтерського прибутку тим, що при його визначенні враховуються не лише явні бухгалтерські витрати, а й неявні витрати використання капіталу (втрачені вигоди за найдохіднішим альтернативним варіантом інвестицій). Підприємство матиме прибуток лише у тому разі, якщо чистий прибуток від його інноваційної діяльності перевищуватиме рівень доходності, який воно може отримати за іншими альтернативними варіантами вкладень.

Економічну додану вартість можна визначити за сукупними активами підприємства (3) і за її власними коштами (4), при цьому розрахунки будуть еквівалентними:

$$EVA = NOPAT - (A \cdot WACC) ; \quad (3)$$

$$EVA = E_a - C \cdot COE , \quad (4)$$

де *NOPAT* (Net Operating Profit After Taxes) – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків; E_a (Adjusted Earnings) – скоригований чистий прибуток після сплати податків і відсотків; *A* (Asets) – сумарна величина активів підприємства; *C* (Capital) – розмір власного капіталу; *COE* (Cost of Equity) – ціна

власного капіталу; *WACC* (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена вартість капіталу:

$$WACC = COD \cdot W_d + COE \cdot W_e , \quad (5)$$

де *COD* (Cost of Debt) – ціна позикового капіталу; W_d, W_e – питома вага позикового і власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування відповідно.

З наведених формул бачимо, що бухгалтерський прибуток завжди більший від економічного, а підприємство може бути прибутковим з бухгалтерської і нерентабельним з економічної точки зору. Керівництво підприємства може максимізувати економічну додану вартість за рахунок: збільшення чистого прибутку; зменшення розміру капіталу підприємства; зниження середньозваженої вартості капіталу. При цьому необхідно зважати на можливі ефекти взаємозв'язків.

Якщо оцінювання успішності інноваційної діяльності підприємства за певний період можна здійснити за показником EVA, то для оцінювання ефективності у довгостроковій перспективі необхідно розрахувати ринкову додану вартість (MVA) шляхом дисконтування економічної доданої вартості за періодами [3, с. 162].

Оцінювання економічного ефекту діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів на основі показника EVA має переваги перед традиційними показниками, такими як облікова норма рентабельності і темп її зростання, рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE) [4, с. 540–542]: підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства за рахунок інвестування в проекти з позитивним економічним, а не бухгалтерським прибутком; стимулювання економії власного капіталу при прийнятті управлінських рішень; більш об'єктивна оцінка внеску кожного керівника у забезпечення економічного прибутку підприємства.

Поряд з тим, показник EVA має суттєві недоліки, які є загальними для усіх показників, що базуються на концепції економічного прибутку: проблематичність визначення економічного прибутку окремих підрозділів; можливість маніпулювання показником економічного прибутку заради збільшення винагороди в короткотерміновій перспективі; застосування показника економічного прибутку, в основному, для оцінювання існуючих компаній і напрямів бізнесу, перспективи яких можна спрогнозувати з високим ступенем імовірності, і невисока його корисність для оцінювання нових, швидко зростаючих підприємств, ринків і галузей; економічний прибуток є абсолютною вартісною величиною, що виключає можливість порівняння різних за масштабами проектів.

Одним з найважливіших ефектів інновацій вважається науково-технічний ефект, який супроводжується приростом наукової, науково-технічної й технічної інформації. Проте кількісно оцінити його практично неможливо [2; 7; 9; 10; 16]. Науково-технічні результати інноваційної діяльності мають задовольняти такі критерії: (1) відповідність науково-технічних рішень сучасним технологічним вимогам промислово розвинених країн; (2) ступінь новизни інновації, яка визначається: технологічною новизною (використанням нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих); отриманням принципово нових видів продукції; новими технологіями виробництва; вищим ступенем механізації й автоматизації; новою організацією виробничого процесу; вимогами ринкового середовища

– новизною для промисловості у світовому масштабі або конкретної країни чи новизною лише для підприємства); (3) значущість інновацій для підприємства, яка визначається метою та очікуваними результатами.

Науково-технічні результати можуть бути якісними й кількісними. Науково-технічний ефект інноваційної діяльності доцільно оцінювати показниками: підвищення науково-технічного рівня виробництва; підвищення організаційного рівня виробництва і праці; можливий масштаб застосування (національний, галузевий, на рівні окремих підприємств); ступінь ймовірності успіху (значний, помірний, низький); кількість зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо); збільшення частки нових інформаційних технологій; збільшенням частки нових технологічних процесів; підвищення рівня автоматизації й роботизації виробництва; зростання кількості науково-технічних публікацій; підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів на вітчизняних і зарубіжних ринках.

Науково-технічна ефективність результатів прикладних науково-дослідних робіт визначається в комплексі з оцінюванням їхньої економічної та соціальної ефективності за допомогою показників науково-технічного рівня [9]. Науково-технічний рівень результатів наукових досліджень визначають за ознаками, які порівнюють, зокрема, і з вітчизняними аналогами, що надає змогу виявити, наскільки ці результати: перевищують кращі світові аналоги; відповідають світовому рівню; є нижчими за кращі світові аналоги.

Для оцінювання науково-технічного рівня результатів НДДКР відбирають декілька найістотніших технічних параметрів, у яких найбільш зацікавлені майбутні користувачі технології, продукції, послуг, способів виконання робіт. Зокрема, до таких параметрів належать: продуктивність, надійність в експлуатації, енерго- та матеріаломісткість, показники ергономічності та екологічності тощо. Інші параметри (особливо технічні) мають перебувати в межах певних стандартів чи загальновизнаного рівня й використовуватися при оцінюванні як обмеження [2; 10].

У випадках, коли науково-технічні результати можна оцінити у вартісному вимірі, доцільно визначати економічний ефект. Науковий ефект, що є результатом фундаментальних та прикладних досліджень, оцінюють показником потенційного економічного ефекту. Науково-технічні результати прикладних і дослідницько-конструкторських розробок оцінюють, переважно, показником очікуваного економічного ефекту.

Податковий ефект (див. рис. 1) проявляється в економії готівкових коштів суб'єкта господарювання завдяки комплексу податкових та інших пільг, що надаються виконавцям інноваційних програм згідно чинного законодавства. Податковим кодексом України [17] відновлено раніше відмінений спеціальний режим оподаткування для суб'єктів господарювання, які реалізують інвестиційні проекти на основі інноваційних технологій, пов'язаних з модернізацією діючих та створенням нових виробництв (підприємств). В ньому передбачено використання у вітчизняній практиці господарювання низки популярних у розвинутих країнах світу податкових інструментів: інвестиційного податкового кредиту, оновлення основних засобів за прискореним методом амортизації, податкові пільги щодо зменшення або тимчасового скасування податку на прибуток та податку на додану вартість

для підприємств і технопарків. Так, суми податку на додану вартість (ПДВ) за операціями в рамках інвестиційних та інноваційних проектів технопарків зараховують на спеціальні рахунки й використовують виключно на наукову та науково-технічну діяльність, розвиток власних науково-технологічних та дослідно-експериментальних баз; технопарки звільняються від сплати ПДВ при ввезенні в Україну певних товарів, що використовуються під час виконання інвестиційних та інноваційних проектів.

Оцінювання соціального ефекту науково-технічних інновацій належить до найбільш складних у методологічному аспекті проблем ефективності інноваційної діяльності. Деякі прояви соціального ефекту важко або ж взагалі неможливо оцінити, й тоді їх беруть до уваги як додаткові показники ефективності галузей національної економіки і враховують при прийнятті рішень про пріоритетність проекту та його державну підтримку. Соціальні цілі проектів повинні превалювати, передусім, у формуванні державної інноваційної політики, результатами реалізації якої мають стати [5, с. 54–55]: досягнення високого рівня соціальної спрямованості інновацій; якісно новий рівень життя населення; докорінне перетворення структури національного господарства і зовнішньої торгівлі у напрямі розвантаження сировинного сектора економіки і збільшення внеску обробних галузей до ВВП; подолання технічного відставання країни; реалізація соціальних гарантій, які базуються на новому, вищому рівні економічного розвитку. Окремі компоненти соціального ефекту, які мають вартісну оцінку, враховують при розрахунках економічного ефекту.

Соціальний ефект інноваційної діяльності оцінюється: змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджуються інновації; покращенням умов праці робітників; приростом доходів персоналу підприємства; змінами у структурі виробничого персоналу та його кваліфікації, у т. ч. змінами чисельності працівників, зокрема жінок, зайнятих шкідливими видами праці; змінами чисельності працівників різної кваліфікації і тих, що потребують її підвищення; змінами у стані здоров'я працівників об'єкта, що визначаються за допомогою рівня втрат, пов'язаних з виплатами із фонду соціального страхування та витратами на охорону здоров'я; збільшенням тривалості вільного часу населення.

Основним методом оцінювання соціального ефекту є експертний. Експертиза очікуваних соціальних наслідків інновацій може бути організована у різних формах:

1) індивідуальна або колективна експертиза кваліфікованими фахівцями різних сфер діяльності;

2) соціологічні опитування працівників і населення;

3) всенародні референдуми щодо проектів, що стосуються інтересів різних верств суспільства або регіону.

Ресурсний ефект (див. рис. 1) відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсів. Він виявляється у вивільненні ресурсів на підприємстві (матеріальних, трудових, фінансових інформаційних) і виникає внаслідок появи нової техніки, технології, раціоналізаторських пропозицій, тобто тісно пов'язаний з науково-технічним ефектом інноваційної діяльності. Ресурсний ефект, як правило, може бути оцінений у вартісному виразі і повністю включається до складу економічного ефекту.

Ресурсний ефект пропонуємо оцінювати показниками, що характеризують покращення використання ресурсів: зростання продуктивності праці (або зменшення трудомісткості); зростання фондовіддачі основних засобів (або зменшення матеріаломісткості); зростання матеріаловіддачі (або зменшення матеріаломісткості); прискорення оборотності виробничих запасів, зміна дебіторської заборгованості тощо.

Екологічний ефект характеризує вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля. Створення складних технологічних систем призводить до збільшення техногенного навантаження на довкілля та екологічного ризику. Особливої актуальності в екологічному оцінюванні інновацій набуває їхня екологічна безпека. Через це необхідно підвищувати вимоги до якості проектування, виготовлення, експлуатації складних технічних систем та їхньої надійності, а також створення технічних засобів, що автоматично блокують наслідки недоліків у рівні організації праці, техніки й технології, що запобігає аваріям і ліквідує їх наслідки.

Екологічний ефект інноваційної діяльності оцінюється: зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами; зменшенням обсягів відходів виробництва; підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо); покращенням екологічності продукції; зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.

Розвитком концепцій управління підприємством, орієнтованих на збільшення вартості підприємства, стала концепція збалансованої системи показників ефективності (Balanced Scorecard – BSC), запропонована науковцями Р. Капланом і Д. Нортоном. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства [18, с. 5–24; 19, с. 4–31] охоплює ключові чинники його успіху в чотирьох аспектах: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток персоналу. Основні завдання BSC зводяться до трансформації місії підприємства в систему цілей, набір взаємопов'язаних конкретних показників та моніторинг причинно-наслідкових взаємозв'язків між фінансовими і нефінансовими показниками, які реально відображають основну діяльність, що створює вартість.

Концепція збалансованої системи показників виявилася ефективною у вирішенні широкого кола управлінських завдань та продовжує удосконалюватися. Зокрема, німецькими фахівцями [3, с. 143–145, с. 208–211] виділено шість груп чинників у межах цієї системи: інвестори, клієнти, процеси, персонал, постачальники, суспільство. Такий підхід створює можливість всебічного та інтегрованого уявлення про стан і створення вартості підприємства.

Збалансована система показників може також застосовуватися для оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності. Так, наприклад, в роботі [20] запропоновано систему збалансованих показників, яка включає такі їх групи:

– фінансові (чиста вартість проекту, чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, модифікована внутрішня норма доходності, індекс рентабельності);

– економічні (інвестиційні витрати, період окупності, ризики інвестиційного проекту, грошові потоки від інвестиційного проекту);

– технічні (прогресивність застосованої технології, час розробки, впровадження та експлуатації);

– соціальні (зайнятість населення, екологічні наслідки від реалізації проекту).

Узагальнюючи викладені міркування, можна зазначити, що запровадження цілісної моделі оцінювання ефективності інноваційної діяльності, розширення складу критеріїв і показників економічного ефекту від інновацій сприятиме підвищенню якості управлінських рішень щодо поточного і перспективного розвитку підприємства.

Література

1. *Гойко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації : моногр. / А. Ф. Гойко. – К. : Віра, 1999. – 320 с.*
2. *Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : моногр. / П. С. Харів. – Тернопіль : Екон. думка, 2003. – 326 с.*
3. *Хан Д. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг ; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.*
4. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 786 с.*
5. *Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.*
6. *Голубева Т. С. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності / Т. С. Голубева // Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід / М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. ; за ред. д.е.н., проф. М. П. Денисенка. – Суми : Університ. книга, 2008. – С. 920–941.*
7. *Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. – СПб. : Бизнес-пресса, – 1998. – 216 с.*
8. *Мазур И. И. Управление проектами : справ. пособ. / под ред. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.*
9. *Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – М. : Бизнес-школа, 2000. – 624 с.*
10. *Основы инновационного менеджмента: теория и практика / под ред. П. Н. Завлина. – М. : Экономика, 2002. – 475 с.*
11. *Методика визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво. Затверджено наказом Міністерства економіки і з питань європейської інтеграції та Міністерства фінансів України від 26.09.2001 № 218/446.*
12. *Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовий менеджмент / В. П. Савчук – К. : Companion Group, 2008. – 880 с.*
13. *Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 327 с.*
14. *Краснокутська В. Н. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. Н. Краснокутська – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.*

15. *Савчук А. В. Особенности экономической оценки и выбора инновационных проектов / А. В. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 1. – С. 69–74.*
16. *Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом : навч. посіб. / А. А. Пересада. – К. : Лібра, 2002. – 472 с.*
17. *Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17.*
18. *Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.*
19. *Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.*
20. *Скоробогатова Н. Є. Оцінювання інвестиційного проекту на основі системи збалансованих показників [Електронний ресурс] / Н. Є. Скоробогатова. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2008_5_2/Zbirnik_EM_08_2_204.pdf.*

УДК 330.341.1

Зорина ЮРИНЕЦЬ

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ДІАГНОСТИКА ПЕРЕШКОД СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Розглянуто причини виникнення перешкод інноваційній діяльності підприємств та запропоновано їх класифікацію, що дозволить оцінити загрози при створенні і впровадженні інновацій; обґрунтовано підхід до структурування інформації про можливі наслідки інноваційної діяльності на підприємстві.

The cause of brakes of enterprise's innovation activity is considered. Classification that will assess the treat of the creation and implementation of innovation is proposed. Approach to structuring information about the possible effects of enterprise's innovation activity is grouded.

Ключові слова: *інновації, потреба в інноваціях, причини, перешкоди, діагностика, створення інновацій, наслідки інноваційної діяльності.*

Keywords: *innovation, the need for innovation, causes, brakes, diagnosis, creating innovations, innovation effects.*

Будь-який суб'єкт господарської діяльності від природи наділений даром пошуку чогось нового, оригінального, завдяки чому можна виокремитися серед інших суб'єктів. Однак не всім удається реалізувати ці природні задатки, оскільки на заваді зазвичай стають певні перешкоди. Підвищення ефективності інноваційної діяльності потребує поглибленого дослідження структури і характеру дії перешкод такій діяльності [1; 2; 3]. Розуміння цих аспектів вимагає дослідження виникнення потреби в інноваціях у соціально-економічній системі, причин появи перешкод інноваційній діяльності та структурування інформації про можливі наслідки інноваційної діяльності організації.

Вагомий науковий внесок у дослідження проблем створення інновацій за сучасних умов розвитку економіки України внесли: І. Ансофф, Ю. М. Бажал, В. І. Вернадський, П. Н. Завлін, Н. Д. Кондратьєв, С. І. Кравченко, Н. В. Краснокутська, О. Є. Кузьмін, В. Г. Мединський, М. Портер, П. Т. Савлук, Б. Санто, А. Томпсон, Р. А. Фатхутдінов, Д. М. Черваньов, Й. Шумпетер та інші. Незважаючи на значні наукові здобутки у царині інноваційного розвитку підприємства, актуальними залишаються дослідження проблем і перешкод створення інноваційної продукції, а також можливих наслідків інноваційної діяльності організації.

Мета статті полягає у формуванні моделі виникнення потреби в інноваціях у соціально-економічній системі, розробленні класифікації причин виникнення перешкод інноваційній діяльності та виявленні можливих наслідків інноваційної діяльності організації.

© Зорина Юринець, 2013.

Будь-яка соціально-економічна система, у тому числі організація (підприємство) має дві тенденції свого існування: функціонування та розвиток. Кожна з цих тенденцій спрямована на забезпечення конкурентоспроможності організації.

Процеси функціонування і розвитку інформаційно тісно пов'язані між собою, відображаючи діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Цей зв'язок можна побачити в її характеристиках і показниках (див. рис. 1).

Функціонування складної соціально-економічної системи (організації) передбачає обов'язкову наявність предметів і засобів праці та людей, які здійснюють трудову діяльність. Водночас функціонування соціально-економічної системи можливе лише за певної відповідності цих атрибутів: засоби праці можуть змінювати предмет праці, людина як невід'ємна частина виробничо-господарських процесів повинна володіти засобами праці, результат має відповідати інтересам і потребам людини. Все це сукупно належить до умов функціонування організації.

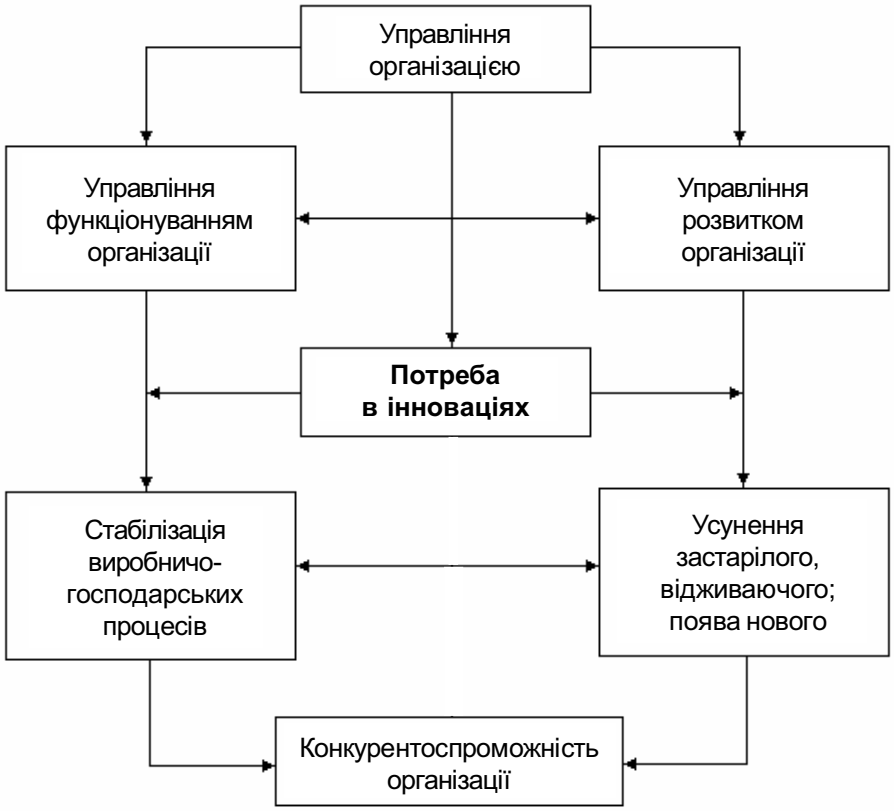


Рис. 1. ***Виникнення потреби в інноваціях у соціально-економічній системі***

Джерело: розроблено автором.

Розвиток соціально-економічної системи (організації) характеризує зміни в предметі, засобах праці та в людині. Критерієм цих змін є поява нової якості, яка зміцнює стабільність

та гармонійність функціонування соціально-економічної системи або створює для цього принципово нові умови [4]. Наслідком розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нових конструкцій і технологій, посилення мотивації діяльності. Водночас змінюються й умови функціонування соціально-економічної системи. Це дає підстави виокремити реструктуризаційну функцію інноваційної діяльності.

Зв'язок функціонування і розвитку має діалектичний характер, що й відображає можливість та закономірність настання необхідності проведення інноваційних змін. Функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем. Розвиток руйнує процеси функціонування, але створює умови для динамічного проведення змін. Отже, виникає тенденція розвитку, яка відображає потребу періодичного оновлення виробництва, логістики, трудових відносин тощо [5].

Дослідження теоретичних засад інноваційної діяльності показує, що інновації є протилежністю кризи. Кризи, особливо економічні, відображають не тільки суперечності функціонування та розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування, наприклад, суперечності між рівнем техніки та кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами їх використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура тощо) [6, с. 15–16]. Це свідчить про наявність у кризи інноваційної функції.

Інноваційна діяльність змінює тенденції життєдіяльності системи: з одного боку, порушує її стійкість, а з іншого – радикально її оновлює. Тому спонукальна сила інновації потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Впровадження інновацій дає новий поштовх розвитку підприємства, сприяє переходу на новий рівень організації та управління, змінює повільний еволюційний розвиток революційним стрибком. Для цього підприємство повинно мати відповідний виробничий потенціал і творчі напрацювання [7]. У цьому контексті ми виокремлюємо стимулюючу функцію інновацій.

Аналізуючи інноваційний процес з позицій тектології, зазначимо, що завершення або перелом у перебігу інноваційного процесу має характер боротьби. До початку інноваційного процесу боротьба відбувається, здебільшого, на ідеологічному рівні, становище є невизначеним, нетривким, наділеним сукупністю коливань. Момент завершення створення інноваційної розробки визначає кінець невизначеності та коливань – перемога однієї з сторін або примирення обох знаменує собою початок чогось нового, іншого з організаційної і творчої точок зору. Створення інновації – це порушення встановленої рівноваги і в той же час процес переходу до нової рівноваги, який можна розглядати як період реалізації змін у процесі інноваційної діяльності, або як межу тенденцій інноваційного процесу. Якщо відомі тенденції інноваційного процесу і умови, в яких він розгортався, то з'являється можливість заздалегідь передбачити його кінцевий результат.

Для забезпечення ефективності інноваційного процесу необхідно виявляти його перешкоди як прояв негативних внутрішніх і зовнішніх впливів, що стають на заваді створення і впровадження інновацій. З точки зору підприємства як суб'єкта економічної діяльності перешкоди створення і впровадження інновацій поділяють на зовнішні та внутрішні. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, розвитком світової економіки, другі – з недосконалістю управління підприємством, недоліками в організації виробництва, внутрішніми конфліктами, інвестиційною політикою підприємства.

Зовнішні перешкоди, як правило, мають об'єктивний характер і пов'язані з циклічними потребами в інвестиційних коштах, з новими конструкціями і технологіями, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища; внутрішні ж перешкоди суб'єктивні і відображають недалекоглядність, помилки і волюнтаризм в управлінні (рис. 2).

Рис. 2. ***Причини виникнення перешкод інноваційній діяльності***

Джерело: розроблено автором.

Диференціюючи проблематику розвитку інноваційної діяльності у соціально-економічній системі, за структурою відносин у ній виділяють групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних перешкод.

Група економічних перешкод загалом відображає диспропорції та протиріччя в економіці країни або в економічному становищі окремого суб'єкта господарювання, що здебільшого передують економічній кризі або супроводжують її.

Група соціальних перешкод виникає у разі загострення суперечностей різних соціальних груп або утворень, виробничого персоналу і працедавців, державних структур і підприємців, працівників різних професій, виконавців і менеджерів. Часто соціальні перешкоди є продовженням і доповненням перешкод економічних, хоча можуть виникати й незалежно від них. Особливе становище у групі соціальних перешкод займають політичні перешкоди. Вони проявляються у кризі політичного устрою суспільства і влади, кризі реалізації інтересів різних соціальних груп в управлінні суспільством. Політичні перешкоди здебільшого зачіпають усі сторони розвитку суспільства і переходять у перешкоди економічні.

Організаційні перешкоди виникають унаслідок розділення та інтеграції інноваційної діяльності, розподілу функцій, регламентування діяльності окремих підрозділів. В організаційній будові будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини, наростати неузгодженості, що проявляється в ділових конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю тощо.

Психологічні перешкоди проявляються, в першу чергу, у кризі психологічного стану людини у формі стресу, у виникненні відчуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволення роботою, правової захищеності і соціального становища. Психологічні перешкоди проявляються і в кризах соціально-психологічного клімату в суспільстві, колективі або окремій групі.

Технологічні перешкоди створення інновацій виникають унаслідок кризи нових технологічних ідей в умовах існування потреби в інноваціях. Це може бути технологічна несумісність виробів або відторгнення нових технологічних рішень. В узагальненому розумінні такі перешкоди можуть проявлятися як кризи науково-технічного прогресу – загострення суперечностей між його тенденціями, можливостями, наслідками.

З безпосередніх причин виникнення перешкод створення і впровадження інновацій виділяють природні, суспільні, екологічні. Перші викликані природними умовами життєдіяльності людини. До причин таких перешкод належать землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Все це не може не відображатися на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах. З одного боку, це створює певні перешкоди інноваційній діяльності, а з іншого – стає стимулом пошуку заходів їх запобігання.

Причиною перешкод створення і впровадження інновацій можуть бути і суспільні відносини у всіх видах їх прояву. У сучасних умовах господарювання велике значення має взаємодія людини із зовнішнім середовищем (природою). Зміна природних умов, зумовлена діяльністю людини (виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, застосування небезпечних технологій, зневага вимогами законів природної рівноваги), може негативно вплинути і на процес розроблення інновацій, і на можливість їх практичного використання.

Зазвичай перешкоди бувають явні і латентні (приховані). Перші діють відкрито (помітно) і легко виявляються, другі ж, навпаки, впливають непомітно і тому найбільш небезпечні.

Всю сукупність можливих перешкод інноваційній діяльності розподіляють також на групи затяжних та короткострокових перешкод. Затяжна дія перешкоди, здебільшого, є наслідком невміння керувати інноваційними процесами, нерозуміння суті та характеру перешкод, їх причин і можливих наслідків.

У розумінні перешкод, що гальмують інноваційну діяльність, велике значення має не тільки виявлення їх причин, але й різноманітних наслідків створення і впровадження інновацій: можливе оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення кризи. Інноваційна діяльність не завжди пов'язана з позитивними наслідками, оскільки будь-який пошук нового завжди межує з ризиком невдачі, і кожна інноваційна розробка, без сумніву, є затратною. Крім того, під час створення або впровадження інновацій виникає можливість появи нових ідей чи проектів, моральної застарілості розроблюваних проектів,

тому в такій ситуації не можна виключати перехід до стану нової розробки, яка, у свою чергу, може бути досконалішою, однак затратнішою. За таких умов інноваційні розробки типу різноманітних удосконалень (раціоналізаторських пропозицій) можуть виникати як ланцюгова реакція. З іншого боку, існує можливість «консервації» інноваційного процесу на досить тривалий період. Отже, можемо стверджувати, що наслідки інноваційної діяльності пов'язані з причинами створення інновацій та можливістю управління процесами інноваційного розвитку. На основі цього ми виділяємо ліквідаційну, перерозподільчу і проривну функції інноваційної діяльності.

Наслідки інноваційної діяльності визначаються не тільки її характером, ідейним наповненням та інтелектуальною сутністю, але й процесом організації й управління, що може поліпшувати або погіршувати одержання результату. У свою чергу, можливості управління значною мірою залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин та наслідків, рівня відповідальності керівників і виконавців (рис. 3).

Рис. 3. ***Можливі наслідки інноваційної діяльності організації***

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи, зазначимо, що стабілізація функціонування та динамічний розвиток підприємств України можливі лише за умови активізації інноваційної діяльності, що досягається усуненням перешкод створенню і впровадженню інновацій. Типологія перешкод інноваційній діяльності має велике значення в їх розпізнаванні й подоланні, а отже, й успішному управлінні інноваційними процесами.

Запропонована класифікація причин виникнення перешкод інноваційній діяльності дасть змогу менеджерам оцінити загрози на шляху створення інновацій і виробляти рішення для формування оптимальної системи управління інноваційною діяльністю організації, побудованої на врахуванні ймовірності виникнення перешкод.

Література

1. *Юринець З. В. Інноваційно-інвестиційний менеджмент / З. В. Юринець, Л. Й. Гнилянська. – Львів : СПОЛОМ, 2011. – 136 с.*
2. *Юринець З. В. Дослідження перешкод створення інноваційної продукції / З. В. Юринець // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. праць. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка. – 2012. – Вип. 28. – С. 197–200.*
3. *Yurynets Z. V. Model stworzenia strategii innowacyjnej rozwoju przedsi'biorstw przemysBowych w warunkach nieustalonych / Z. V. Yurynets // Nauka i studia. – Przemy[l: Sp. z o.o. «Nauka i studia». – 2012. – № 5 (50). – С. 31–35.*
4. *Юринець З. В. Інноваційна стратегія розвитку переробних підприємств України : моногр. / З. В. Юринець, Б. М. Максимів. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2011. – 203 с.*
5. *Юринец З. В. Роль инновационных изменений в усилении конкурентоспособности экономики государства / З. В. Юринец, А. М. Грищук // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 4. – С. 230–232.*
6. *Управління конкурентоспроможністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.proces.biz/MS/Book/LightBook/index.html.*
7. *Антикризисное управление : учеб. / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.*
8. *Конкурентоспроможність національної економіки: тенденції, перспективи, соціальні орієнтири : моногр. / [А. Грищук, Н. Данилевич, О. Макара, С. Урба, З. Юринець] ; за наук. ред. З. Юринець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2012. – 292 с.*

УДК 330.101.54

В'ячеслав ВАКАЛЮК,
Юлія БАБИЧ

ПЕРЕДУМОВИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Досліджено сутність та особливості інноваційного менеджменту, визначено причини низького рівня інноваційної діяльності українських підприємств. Сформульовано напрями удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємств.

The essence and characteristics of innovation management are investigated. The reasons for the low level of innovative activity of Ukrainian enterprises are identified. The directions for improvement of the system of companies' innovation management are proposed.

Ключові слова: *інновація, інноваційний менеджмент, організаційні зміни, джерела фінансування, стратегічне управління, інноваційний розвиток.*

Keywords: *innovation, innovation management, organizational adjustment, source of financing, strategic management, innovative development.*

Основною умовою стійкого економічного розвитку підприємств є наявність гнучкої та ефективної системи управління, що відповідає сучасним умовам господарювання і забезпечує адаптацію підприємства до зміни умов зовнішнього середовища. Відповідно, здатність підприємства активізувати інноваційну діяльність, диверсифікувати операційні напрями, успішно конкурувати на ринку і розвиватися значною мірою визначається рівнем якості існуючої системи інноваційного менеджменту. На сьогодні питання удосконалення інноваційної системи менеджменту і адаптація її до мінливих умов середовища постає актуальним і надзвичайно важливим завданням для кожного підприємства.

Питанням аналізу і управління інноваційною діяльністю підприємств присвячено значне число наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників. Так, вагомий внесок у розвиток системи моніторингу інноваційної діяльності здійснили С. В. Валдайцева, О. Водачкова, Г. М. Добров, С. Ю. Глазьєв, Т. М. Янковець та ін. Дослідження інноваційних процесів та економічних основ управління ними знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема А. П. Гречан, О. Ф. Грищенко, Б. Т. Кільяненка, Д. І. Кокоріна, Н. В. Мішеніна, О. П. Осики, В. П. Соловйова, Л. І. Федулової та ін., проте не вирішеними на сьогодні залишаються питання комплексної оцінки рівня інноваційної діяльності та виокремлення напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту в сучасних умовах господарювання підприємств.

Метою дослідження є виявлення напрямів удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємств України на основі аналізу результатів їх інноваційної діяльності та можливостей активізації інноваційного процесу.

© В'ячеслав Вакалюк, Юлія Бабич, 2013.

Здійснення інноваційної діяльності в сучасних умовах стикається з необхідністю подолання багатьох перешкод, пов'язаних з проблемами фінансового, кадрового, інформаційного, матеріального та організаційного забезпечення. Вирішення зазначених проблем має сприяти реалізації завдань інноваційного менеджменту, серед яких можна виділити такі, як формування інноваційної політики та стратегії підприємства, планів та програм інноваційного розвитку, а також забезпечення їх реалізації.

Інноваційний менеджмент пов'язаний з розробленням стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства [1]. Стратегія зосереджується на загальному напрямі і розвитку підприємства і акумулює в собі засоби для досягнення певних цілей. Тактика являє собою набір конкретних методів для досягнення визначених цілей інноваційного розвитку у заданих умовах. Функції інноваційного менеджменту можна поділити на два типи: функції суб'єкта управління та об'єкта управління. До перших належать прогнозування, планування, організування, регулювання, координація, стимулювання і контроль, а до других – ризикове вкладення капіталу, організація інноваційного процесу і просування інновацій на ринку [2, с. 120].

Характерною ознакою сучасної економіки є створення та використання нових знань, перетворення їх на повноцінний чинник виробництва. Поряд з цим, інноваційна система України не набула достатнього розвитку і не стала істотним фактором зростання конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності промислових підприємств [3, с. 122]. Сучасний стан інноваційної діяльності в Україні більшість експертів-науковців визначають як кризовий і такий, що не відповідає сучасному рівню інноваційних процесів стратегічного розвитку. Так, частка підприємств, що впроваджували інновації в 2011 р., становила 16,2%, що набагато менше, ніж у провідних країнах ЄС, де значення цього показника коливається у межах 60–70%. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні характеризується даними, наведеними в табл. 1.

Таблиця 1

Інноваційна активність підприємств України у 2009–2011 рр.

Показники	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	12,8	13,8	16,2
Загальна сума витрат, млн. грн.	7949,9	8045,5	14333,9
у тому числі за напрямами: – дослідження і розробки	846,7	996,4	1079,9
– придбання нових технологій	115,9	141,6	324,7
– придбання машин, обладнання, пов'язані з упровадженням інновацій	4974,7	5051,7	10489,1
– інші витрати	2012,6	1855,8	2440,2

Джерело: [4].

На основі наведених даних можемо відзначити зростання інноваційної активності промислових підприємств у 2011 р. порівняно з 2009 р. на 3,4%. Питома вага досліджень

і розробок у загальній сумі витрат зменшилась з 10,65% до 7,53%, що зумовлено зростанням рівня витрат на придбання машин і обладнання, пов'язаного з впровадженням інновацій Варто підкреслити, що при незначному зростанні інноваційної активності підприємств рівень витрат на інноваційну діяльність упродовж 2009–2011 рр. підвищився на 80,3%.

Незважаючи на значну кількість нормативно-правових актів у сфері регулювання інноваційної діяльності, спроби стимулювання її розвитку та інвестування на даний момент не принесли очікуваних результатів, оскільки більшість згаданих документів є декларативними. За нинішніх правових, економічних та організаційних умов основним джерелом фінансування інноваційних проектів залишаються власні кошти підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Джерела фінансування технологічних інновацій в Україні

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
	млн. грн.				
2009	7949,2	5169,4	127,0	1512,9	1140,6
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2

Джерело: [4].

Негативною тенденцією у 2011 р., порівняно з 2009 р., стало різке зменшення обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок іноземних інвесторів, що пов'язано із загальносвітовою фінансовою кризою.

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду організації інноваційної діяльності показує, що для успішного здійснення своїх функцій інноваційний менеджмент має бути ефективною складовою внутрішньофірмового управління, зокрема, через введення до структури організації інноваційних підрозділів [3, с. 648]. Для підвищення результативності інноваційного менеджменту необхідні нові підходи до управління людьми та діяльністю організації загалом, які залежать від професійного рівня менеджерів, а також методів та прийомів управління, які вони застосовують. Ефективна система інноваційного менеджменту передбачає застосування специфічних інструментів управління інноваціями, стимулювання інноваційної активності, розвитку механізмів налагодження комунікацій, створення відповідних організаційних умов здійснення інноваційної діяльності.

Підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві пов'язується з необхідністю постійного вкладання коштів в оновлення та модернізацію продукції. Для цього доцільно:

– інвестувати кошти на проведення НДДКР, придбання ліцензій, новітнього обладнання тощо;

– створювати на підприємствах структури, що комплексно займаються НДДКР;

– сприяти співробітництву з науковими установами та університетами; підвищувати віддачу від впровадження у виробництво новітніх технологій та НДДКР.

Сьогодні системи інноваційного менеджменту більшості промислових підприємств України мають певні особливості, що виявляються у: високій нестабільності та мінливості всіх елементів системи управління; постійному контролі та обмеженнями функціонування з боку держави; змінах об'єкта управління (продукту, технології тощо); наявності науково-дослідних і проектних робіт, для управління якими необхідно залучати кваліфікованих працівників, що мають комплексну освіту, добре знають ринок інновацій, уміють вирішувати технічні і виробничі питання з урахуванням економічної доцільності й комерційної вигоди.

Значні резерви підвищення ефективності управління на підприємствах зосереджені, на наш погляд, у можливостях поєднання стратегічного та інноваційного менеджменту.

У цьому контексті завданням ефективного розвитку інноваційної системи має стати застосування портфельного планування. Використання його інструментів і методів може бути ефективним для проведення комплексного стратегічного планування інноваційної діяльності на основі детального осмислення фактичної позиції підприємства на ринку, а також проведення ідентичного дослідження ринкових позицій його основних конкурентів, що дозволить оцінити ступінь агресивності конкурентного середовища і привабливості конкретної сфери бізнесу.

Зважаючи на ці та інші теоретичні викладки, можемо сформулювати ряд висновків. Для успішного здійснення інноваційної діяльності на основі функціонування інноваційного менеджменту на підприємствах необхідно виконувати такі умови:

– виявляти нові джерела фінансування та проводити моніторинг ресурсів, що спрямовуються на інноваційну діяльність;

– забезпечувати підвищення рівня автоматизації та механізації виробництва;

– забезпечити постійне навчання та перенавчання персоналу в середовищі інноваційних змін підприємства;

– розробити та впровадити в систему управління інноваційну контролінгову службу, що буде проводити аналіз та оцінку інноваційної діяльності та процесів;

– забезпечувати високий рівень узгодженості роботи аналітичних служб з засобами сучасних новітніх технологій та автоматизованих систем управління.

Література

1. *Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / О. Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 120–127.*
2. *Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Козловський. – Вінниця : ВНТУ, 2007. – 210 с.*
3. *Соболєва Т. О. Інтеграційна модель розвитку інноваційного менеджменту в організації / Т. О. Соболєва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 648–653.*
4. *Офіційні дані Державного комітету статистики України щодо наукової та інноваційної діяльності за 2009–2011 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/.*
5. *Сєдов А. О. Стан та перспективи розвитку інноваційних освітніх технологій в Україні / А. О. Сєдов // Інформаційні технології в освіті. – 2008. – № 1. – С. 122–127.*

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ

УДК 334.012

Руслан КОСТЮКЕВИЧ,
Аліна КОСТЮКЕВИЧ

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА КОНЦЕПТУАЛЬНІЙ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Розроблено методичні підходи до управління концептуальною фазою інноваційного проекту, що базуються на методах стратегічного аналізу, проектного та процесного менеджменту. Конкретизовано методичні основи управління стратегічним інноваційним розвитком організацій у частині планування інноваційних стратегій, що базуються на врахуванні імовірнісного характеру і динамічності зовнішнього оточення.

Methodical approaches to conceptual management phase of innovation project based on the methods of strategic analysis, project and process management are developed. Methodological provisions of management of enterprise's strategic innovation development in the part of innovative strategies planning based on consideration of the probabilistic nature and dynamism of external environment are concretized.

***Ключові слова**: інноваційний проект, фаза проекту, проектний менеджмент, процесний менеджмент, стратегічний аналіз, ентропія.*

***Keywords:** innovation project, phase of a project, project management, process management, strategic analysis, entropy.*

В умовах посилення конкуренції підприємства змушені активізувати свої зусилля у напрямі збереження та пошуку нових конкурентних переваг. Як правило, це потребує оновлення або започаткування випуску нової продукції, застосування нових нетрадиційних форм впливу на споживачів (маркетингових прийомів і методів), модернізації обладнання або ж підвищення ефективності бізнесу завдяки організаційній трансформації та удосконаленню бізнес-процесів. Усі ці зміни мають конкретні цілі, обмежені терміни реалізації та є інноваційними для підприємства, а тому управління ними базується на методології проектного та інноваційного менеджменту.

Попри те, що проектний менеджмент достатньо розвинутий як науковий напрям в управлінні та сфера професійної діяльності, методичний інструментарій управління інноваційними проектами потребує систематизації та конкретизації. Проблема полягає у

© Руслан Костюкевич, Аліна Костюкевич, 2013.

тому, що методи й інструменти проектного менеджменту можна ефективно застосовувати для проектів, що мають достатньо високий ступінь впорядкованості та визначеності. Наприклад, для того, щоб розробити 2 процеси ініціації та 24 процеси планування проекту, потрібно мати детальну інформацію не лише про терміни, вартість, зміст, якість, закупки, комунікації, ризики та персонал, а й про очікувані результати. Натомість для інноваційних проектів таку інформацію можна отримати лише на пізніх стадіях їх розроблення, а то й під час їх реалізації. Тому управління інноваційними проектами на концептуальній стадії розроблення як слабоструктурованими системами з високим ступенем ентропії потребує застосування, насамперед, методів стратегічного аналізу та повинно орієнтуватися на підходи, що поєднують методи проектного, процесного, фінансового та стратегічного менеджменту, які, в свою чергу, базуються на принципах теорії систем.

У теорії і практиці менеджменту проведено багато досліджень у сфері вибору і розробки стратегій та стратегічного управління. Фундаментальні праці з цієї проблематики, що належать І. Ансоффу [1], П. Дракеру [2], М. Портеру [3] містять загальні принципи стратегічного управління та методи вибору стратегічних альтернатив, які можуть стати основою для управління інноваційними проектами на концептуальній фазі. Методи планування стратегій в інноваційній сфері конкретизовано Л. Г. Раменським, Х. Фрізевінкелем, А. Ю. Юдановим та ін. [4]. Процеси і механізми управління проектами достатньо ґрунтовно описані в працях В. Верма, П. Дінсмора, В. Дункана, Д. Левіна та узагальнені у професійних стандартах з проектного менеджменту «*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*» [5] та «*ISO 21500:2012»* [6]. Основний акцент у наведених працях зосереджений на управлінні проектами, що мають достатньо високий ступінь структурування та визначеності. Проте методичний інструментарій проектного менеджменту, що базується на процесному підході, важко застосувати для інноваційних проектів на концептуальній стадії їх реалізації, коли зміст проектів не можна чітко визначити, а часові і вартісні характеристики важко піддаються прогнозуванню. Тому для управління такими проектами потрібно застосовувати методичні підходи, що об'єднують різні галузі знань.

Метою цього дослідження є розроблення методичних підходів до управління інноваційними проектами на концептуальній стадії життєвого циклу, які поєднують методи стратегічного, проектного і фінансового менеджменту та базуються на основних принципах теорії систем.

У сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах запропоновано багато класифікацій інновацій, які відрізняються між собою за різними ознаками та сформовані за різними принципами. Для цілей даного дослідження вважаємо доречним застосувати підхід, запропонований основоположником теорії інноваційного підприємництва Й. Шумпетером. Досліджуючи причини економічного розвитку, Й. Шумпетер дійшов висновку, що вони зумовлені «застосуванням нових комбінацій факторів виробництва». Такі комбінації призводять до появи змін, що можуть створювати конкурентні переваги для підприємства. Й. Шумпетер виділив п'ять видів випадків «застосування нових комбінацій» [7, с. 159]:

– створення нового, тобто ще невідомого споживачам, блага або відомого блага нової якості;

– запровадження нового, невідомого у даній галузі промисловості методу (способу) виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове знання, а який може полягати у новому способі комерційного використання відповідного товару;

– освоєння нового ринку збуту, тобто такого, на якому дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того чи існував цей ринок раніше;

– отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів незалежно від того, чи існувало це джерело раніше, чи просто не бралося до уваги, вважалося недоступним або його ще потрібно було створити;

– проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного становища (шляхом створення тресту) або підрив монопольного становища іншого підприємства.

Наведена вище проблематика стосується, насамперед, інноваційних проектів, розробка яких тісно пов'язана з майбутніми ринковими процесами або й базується на них, і (або) потребують проведення науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт, результатами яких має бути формування нового ринку, дослідити який на етапі розроблення концепції проекту неможливо. Отже, об'єктом дослідження у такій ситуації є інноваційні проекти, що генерують інновації з будь-якої із п'яти наведених груп.

Розроблення інноваційного проекту розпочинається, як правило, з генерування інноваційної ідеї, на основі якої формується його концепція. Інколи навіть самої концепції достатньо, щоб прийняти проект до реалізації, не вдаючись до детального техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) та розроблення детальних бізнес-моделей. Така практика, як правило, застосовується стосовно проектів, результатами яких є створення радикальних (базових) інновацій, або ж стосовно проектів, що перебувають на стадії проведення дослідницько-конструкторських робіт до моменту отримання патенту. Для таких інновацій дослідити ринок практично неможливо та й не доцільно, оскільки споживачі не знайомі із новим товаром, тому рішення про реалізацію проекту приймається на основі дослідження потенціалу ринку (ринкових можливостей) та потенціалу команди проекту (можливість створити продукт та реалізувати ринкові можливості) з урахуванням імовірних загроз та слабких сторін нового бізнесу [8, 9].

Зазначені цілі аналізу можна реалізувати, застосовуючи відомий методичний інструментарій прийняття стратегічних рішень – SWOT-аналіз (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) та досліджуючи процеси управління проектом у контексті управління стратегічним інноваційним розвитком організації. Процес формування такої системи управління (детально описаний в [10, 11]) повинен містити ряд етапів, взаємозв'язок між якими наведено на рис. 1.

Відповідно до наведеного алгоритму процес формування стратегії інноваційного розвитку організації розпочинається з аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації у майбутніх періодах, що піддаються прогнозуванню, після чого проводиться кількісне оцінювання ступеня їх впливу на конкурентоспроможність організації у майбутніх періодах та імовірності їх появи. При цьому потрібно враховувати зміну таких імовірностей у часі, що й визначатиме необхідність переходу до нової моделі стратегічної поведінки або адаптації наявних стратегій організації до нових умов. Наприклад, при швидких темпах зниження загроз, які раніше обмежували активні дії підприємства, та

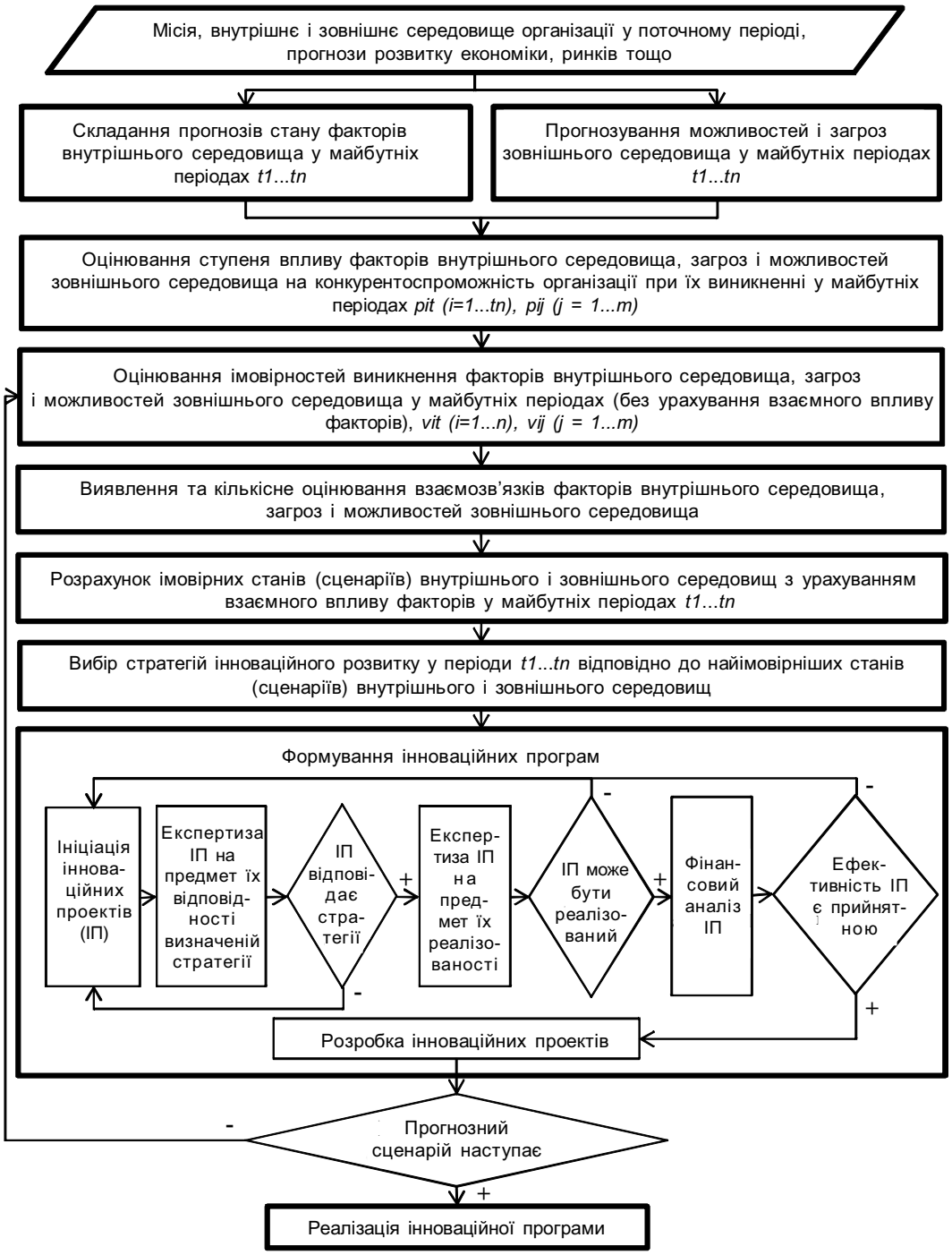


Рис. 1. ***Алгоритм формування системи управління стратегічним інноваційним розвитком організації***

при незмінних сильних сторонах внутрішнього середовища підприємство ще під час дії несприятливих факторів зовнішнього середовища повинно швидко змінити вид стратегічної поведінки і зайняти агресивну ринкову позицію.

На основі алгоритму, наведеного на рис. 1, для конкретного інноваційного проекту, що перебуває на концептуальній фазі життєвого циклу, за допомогою стратегічного аналізу можна побудувати модель стратегічної поведінки, що максимально відповідатиме стану внутрішнього і зовнішнього середовищ організації у визначений період часу.

Зокрема, стан внутрішнього середовища проекту у періоді *t* ($SW_{(t)}$) можна розрахувати за такими залежностями:

$$S_{(t)} = \sum_{i=1}^{n} \vartheta^{s}_{i(t)} \cdot p^{s}_{i(t)}, \qquad W_{(t)} = \sum_{j=1}^{m} \vartheta^{w}_{j(t)} \cdot p^{w}_{j(t)}, \qquad SW_{(t)} = S_{(t)} - W_{(t)}, \tag{1–3}$$

де $p^{s}_{i(t)}, p^{w}_{j(t)}$ – ймовірності збереження *i*-ої сильної та *j*-ої слабкої сторін проекту у періоді *t*; $\vartheta^{s}_{i(t)}, \vartheta^{w}_{j(t)}$ – величина впливу *i*-ої сильної та *j*-ої слабкої сторони на досягнення результатів (успіх) проекту; $S_{(t)}, W_{(t)}$ – відповідно кількісна оцінка сильних і слабких сторін проекту у період *t*; $O_{(t)}, T_{(t)}$ – відповідно кількісна оцінка можливостей і загроз проекту у період *t*.

Кількісна оцінка стану зовнішнього середовища проекту ($OT_{(t)}$) проводиться за такими залежностями:

$$O_{(t)} = \sum_{i=1}^{n} \vartheta^{o}_{i(t)} \cdot p^{o}_{i(t)}, \qquad T_{(t)} = \sum_{j=1}^{m} \vartheta^{T}_{j(t)} \cdot p^{T}_{j(t)}, \qquad OT_{(t)} = O_{(t)} - T_{(t)}, \tag{4–6}$$

де $p^{o}_{i(t)}, p^{T}_{j(t)}$ – ймовірності виникнення *i*-ої можливості та *j*-ої загрози у періоді *t*; $\vartheta^{o}_{i(t)}, \vartheta^{T}_{j(t)}$ – сили впливів *i*-ої можливості та *j*-ої загрози на результати (успіх) проекту у разі їх прояву у період *t*.

Ймовірності можна визначити за методом експертних оцінок, застосовуючи таку дискретну шкалу: «0» – фактор припинить свій позитивний (негативний) вплив у період *t*; «0,25» – ймовірність подальшого позитивного (негативного) впливу фактора у період *t* є незначною; «0,5» – імовірність позитивного (негативного) впливу фактора на результати проекту у період *t* є середньою або її важко оцінити; «0,75» – існує висока ймовірність позитивного (негативного) впливу фактора у період *t*; «1» – фактор збереже свій позитивний (негативний) вплив на результати проекту у період *t*.

Ступені впливів доцільно визначати за такою шкалою: «0» – фактор не впливатиме на проект позитивно (негативно) у період *t*; «1» («-1») – фактор незначно позитивно (негативно) впливатиме на результати проекту у період *t*; «2»(«-2») – фактор чинитиме помірний позитивний (негативний) вплив на результати проекту у період *t*; «3» («-3») – фактор значною мірою позитивно (негативно) впливатиме на результати проекту у період *t*; «4» («-4») – вплив позитивного (негативного) фактора на результати проекту в період *t* буде визначальним.

Шкали ймовірностей і ступенів впливу можуть бути диференційовані на більшу кількість рівнів, якщо експерти мотивовано вбачають доцільність їх збільшення. Перелік факторів у періоді *t*=0 може відрізнятися від їх переліку у будь-якому іншому періоді, оскільки у наступних періодах можуть виникати нові фактори та зникати попередні.

Проект може бути прийнятий до реалізації при одночасному дотриманні таких умов:

$$\begin{cases} S_{(t_0)} > W_{(t_0)} \\ O_{(t_0)} > T_{(t_0)} \end{cases}, \quad (7)$$

де індекс t_0 означає нульовий момент часу, що відповідає періоду прийняття рішення про реалізацію проекту.

У майбутньому під впливом факторів зовнішнього середовища та у результаті дій самого підприємства значення факторів моделі (7) змінюватимуться, що потребуватиме відповідної реакції керівництва проекту, яка може стосуватися не лише коригування змісту, а й результатів проекту. Критеріями прийняття рішення про внесення змін до проекту може бути співвідношення значень *S, W, O, T* у якийсь момент часу *t*, що характеризується появою певного сценарію.

Одним із показників (орієнтирів), значення якого можуть бути підставою для прийняття рішень щодо внесення змін до проекту, може бути коефіцієнт використання можливостей підприємства ($k_{so(t+1)}$), який залежить від темпів зміни можливостей ($T_{o(t+1)}$) та сильних сторін ($T_{s(t+1)}$):

$$k_{so(t+1)} = \sqrt{T_{s(t+1)} \cdot T_{o(t+1)}}, \; T_{o(t+1)} = \frac{O_{(t)}}{O_{(t+1)}}, \; T_{s(t+1)} = \frac{S_{(t+1)}}{S_{(t)}}. \quad (8–10)$$

Ступінь стратегічної невизначеності та ризику проекту можна оцінити, аналізуючи його майбутню стійкість. Розглядаючи інноваційний проект на концептуальній стадії життєвого циклу як відкриту слабоструктуровану органічну систему, необхідно зазначити, що такі системи постійно змінюються під впливом зовнішніх факторів, перманентно пристосовуючись до середовища, у якому вони функціонують, а тому їхня стійкість може бути забезпечена лише у динаміці. Мірою динамічної стійкості системи може бути її ентропія як характеристика невпорядкованості (хаосу) [12]. Ентропія проекту збільшуватиметься, якщо відбуватимуться такі процеси:

- одночасне збільшення можливостей і загроз проекту;
- одночасне збільшення сильних і слабких сторін проекту;
- відсутність інформації про середовище проекту.

За таких умов управляти проектом стає досить складно, оскільки суттєво зростає ризикованість рішень: у разі прояву несприятливих сценаріїв (виникнення загроз та зникнення можливостей) проект зазнає краху, оскільки на початку проекту можливості були тими бізнес-причинами, що й зумовили прийняття проекту до реалізації. З огляду на зазначене ентропію інноваційного проекту на концептуальній стадії життєвого циклу ($E_1(SWOT(t+1))$) можна оцінити за такими залежностями:

$$E_{SW(t+1)} = \frac{S_{S(t+1)} - S_{W(t+1)}}{S_{S(t)} - S_{W(t)}}, \qquad E_{OT(t+1)} = \frac{S_{O(t+1)} - S_{T(t+1)}}{S_{O(t)} - S_{T(t)}}, \quad (11–12)$$

$$E_{SWOT(t+1)} = \frac{E_{SW(t+1)} + E_{OT(t+1)}}{2}. \quad (13)$$

Потрібно зауважити, що оцінюванню підлягає не абсолютний рівень ентропії проекту (не оцінюються всі форми ентропії [12]), а лише окремий її аспект, пов'язаний із динамікою факторів середовища проекту і, відповідно, невизначеністю поведінки системи (перша форма ентропії). Питання впливу обсягу інформації та інших факторів на ступінь ентропії у даній статті не досліджуються.

При значеннях $E_{SWOT(t+1)}$>1 очікується збільшення ентропії проекту за період [*t*:*t*+1], що потребуватиме уточнення концепції проекту, залучення додаткових організаційних ресурсів до управління тощо. Якщо ж ентропія проекту перебуває в діапазоні $0 < E_{SWOT(t+1)} \leq 1$ і прямує до 0, концепція проекту є достатньо чіткою і при додатних значеннях показників $SW_{(t+1)}$ та $OT_{(t+1)}$проект реалізується за планом, тому можна переходити до наступної його фази реалізації.

Враховуючи наведені методичні підходи до управління концептуальною фазою інноваційного проекту, можна сформувати блок-схему стратегічних рішень залежно від рівня його динамічної рівноваги та ентропії (рис. 2).

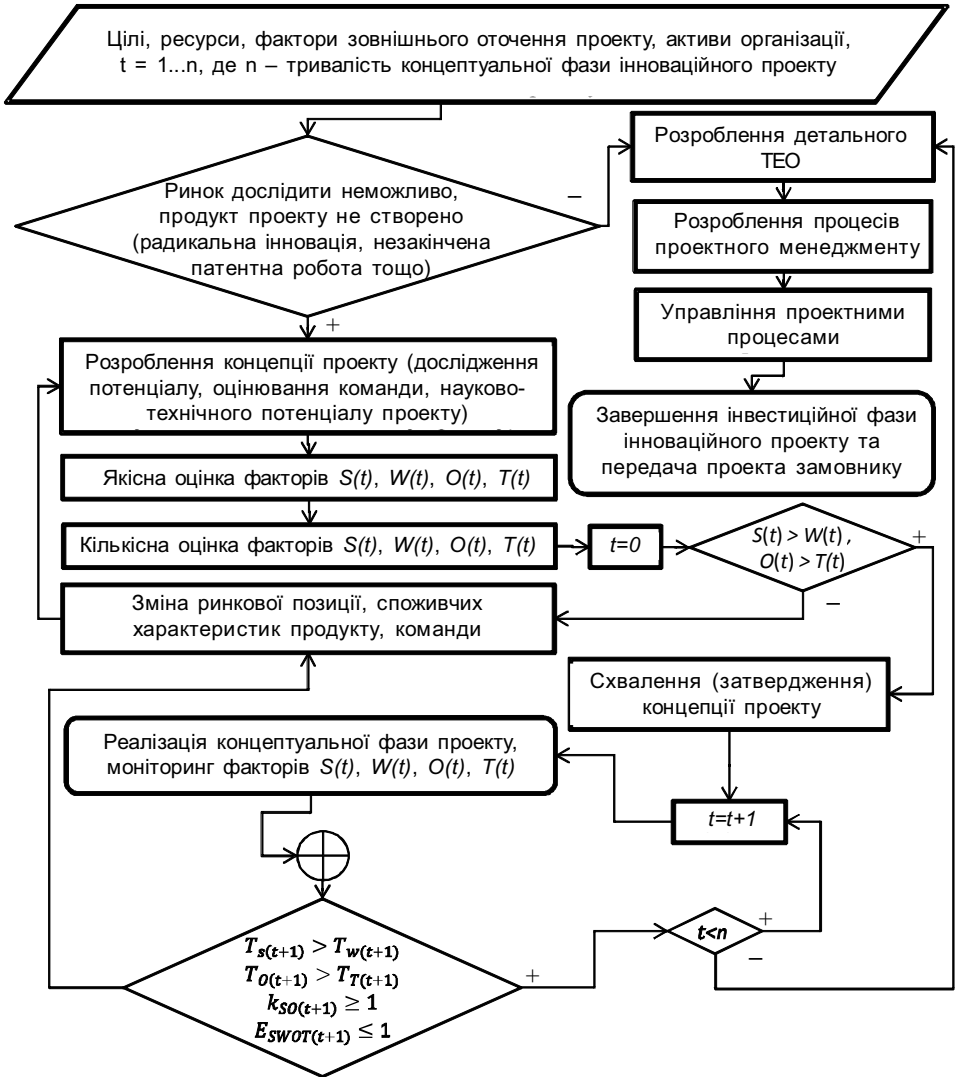


Рис. 2. ***Блок-схема управління концептуальною фазою інноваційного проекту***

На основі стратегічних рішень, прийнятих відповідно до алгоритму, наведеному на рис. 2, можуть застосовуватись технології проектного менеджменту щодо планування й управління проектними процесами (тривалістю, вартістю, якістю, персоналом тощо). При цьому, зважаючи на невизначеність інформації у віддалених періодах, при плануванні концептуальної фази інноваційного проекту потрібно застосовувати методи «набігаючої хвилі» (різний ступінь деталізації параметрів проекту в часі) та планування проекту за контрольними точками (віхами).

Отже, застосування наведених методичних підходів при плануванні й управлінні концептуальною фазою інноваційного проекту дозволить підвищити реалізованість проектів, а також приймати вчасні рішення щодо оптимальних форм виходу з тих, результати яких є недосяжними або неприйнятними для замовника.

Наведений методичний інструментарій потребує конкретизації шляхом проведення математичної і статистичної обробки даних. Зокрема, побудова регресійних моделей та визначення видів функцій зв'язку $f(S_{(t)})$, $f(W_{(t)})$, $f(O_{(t)})$, $f(T_{(t)})$ дає змогу оцінити наявність певних залежностей та випадкових процесів, кореляцію між рядами даних і на основі цього уточнити види стратегічної поведінки суб'єктів ринку. Розрахунки першої і другої похідних функцій дозволять визначити інтервали їх зростання, спадання та екстремуми, що може стати визначальним моментом у зміні стратегічної поведінки проекту.

Література

1. *Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11–32 А. И. Евенко], – М. : Экономика, 1989. – 519 с.*
2. *Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. – М., 1992. – 352 с.*
3. *Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.*
4. *Фатхудинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – СПб. : Питер, 2002. – 400 с.*
5. *Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®): Project Management Institut, 4-е изд., 2008. – 496 с.*
6. *ISO 21500:2012, Guidance on project management.*
7. *Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. Шумпетер ; пер. В. С. Автономова и др. – М. : Прогресс, 1982.- – 438 с.*
8. *Интернет-конференция генерального директора компании «МАРЧМОНТ Капитал Партнерс» Кендрика Уайта [Електронний ресурс] / Открытый инновационный институт. – Режим доступу : http://www.oiu.ru/obschenie/internet_konferencii/kendrick_white/?SECTION_ID=217.*
9. *Интернет-конференция Владимира Громковского, совладельца группы компаний «Финематика» [Електронний ресурс] / Открытый инновационный институт. – Режим доступу : http://oiu.ru/obschenie/internet_konferencii/internet_conference_of_vladimir_gromkovskiy/?SECTION_ID=232.*

10. *Костюкевич Р. М. Просторова модель стратегічного управління підприємством / Р. М. Костюкевич, Б. О. Король // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Збірник наук. пр. Економіка. Частина 4. – 2007. – № 4 (40). – С. 108–114.*
11. *Костюкевич Р. М. Методичні підходи до управління стратегічним інноваційним розвитком організації / Р. М. Костюкевич // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». – 2009. – Випуск 152. – С. 53–61.*
12. *Прангишвили И. В. Энтропийные и другие системные закономерности: Вопросы управления сложными системами / И. В. Прангишвили ; Ин-т проблем управления им. В. А. Трапезникова. – М. : Наука, 2003. – 428 с.*

УДК 339.371.24

Оксана МОРГУЛЕЦЬ,
Марина САВЧЕНКО

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕНДИНГУ В УКРАЇНІ

Розглянуто сутність та особливості організації вендингового бізнесу; виокремлено основні переваги вендингу; виявлено перспективи розвитку цього виду обслуговування населення в Україні.

The essence and features of vending business are considered. The main benefits of vending are singled out. Prospects of this kind of service in Ukraine are determined.

Ключові слова: *побутове обслуговування населення, вендинг, вендор, автоматизована торгівля, конкурентоспроможність, перевага, прибутковість.*

Keywords: *consumer services, vending, vendor, automated trading, competitiveness, advantage, profitability.*

У нинішніх умовах господарювання темпи розвитку економіки України значною мірою визначаються розширенням масштабів і напрямів діяльності галузі побутового обслуговування населення. В умовах формування постіндустріального суспільства та масового поширення інновацій зазначена галузь демонструє можливості розроблення нових методів надання різноманітних послуг, але найпомітнішим і найбільш перспективним серед них є вендинг.

Вендинг – це продаж товарів/послуг через торговельні автомати або автоматизовані системи, а вендор (vendor) – це власник вендингового автомату, який продає товар у публічному місці, використовуючи вендингову торгівлю [1, с. 123]. Сьогодні вендинг є стабільним та перспективним видом бізнесу, що дозволяє досягти високих фінансових результатів за короткий проміжок часу.

Науковий аналіз публікацій з проблематики сучасного вендингового бізнесу показав, що в постсоціалістичних країнах продаж товарів і послуг через торговельні автомати чи автоматизовані системи має значні перспективи розвитку. Серед дослідників вендингу варто виділити В. В. Апопія, О. О. Баранника, Л. К. Демидову, А. Р. Золотницького, Є. Б. Карпіна, В. М. Соловйова, Г. В. Федцова, Т. Г. Чигаріна. В працях цих науковців розглянуто ряд питань організації вендинг-бізнесу, однак актуальні прикладні аспекти цього виду послуг в умовах формування інформаційного суспільства потребують детальнішого вивчення і розвитку.

© Оксана Моргулець, Марина Савченко, 2013.

Головне завдання статті полягає у розвитку загальнотеоретичних засад організації вендингу як перспективного та динамічного виду бізнесу в галузі побутового обслуговування населення, а також у визначенні перспектив і проблем поширення вендингу в Україні.

Перші відомості про надання послуг без обслуговуючого персоналу зустрічаються в записах Герона (215 р. до н. е.): у ті часи в давньоєгипетських храмах використовувався механізм, який при опусканні в нього монети наливав святу воду [2]. По-справжньому вендингова торгівля почала розвиватися тільки у XIX столітті. Причин для цього було кілька (рис. 1).

Рис. 1. ***Фактори розвитку вендингової торгівлі у XIX столітті***

Джерело: [3, с. 12].

На початку XX століття було започатковано серійне виробництво автоматів для продажу продуктів харчування. У 1902 році в США розпочав свою роботу магазин «Automat», роль продавців у якому виконували саме автоматизовані системи. Завдяки інтересу до подібних автоматів великих компаній (наприклад, «Кока-Кола») вендори прохолодних напоїв захопили лідерські позиції на ринку. У 1946 році з'явилися перші автомати з продажу гарячої кави, а у 1950 році розпочали продавати холодні сандвічі [4, с. 56].

Одним з недоліків таких механізмів (автоматів) у ті часи була відсутність можливості приймати паперові гроші, але вже у 80-х роках почали застосовувати електронні компоненти, а трохи пізніше з'явилася можливість розплачуватися карткою за придбаний товар чи послугу.

Розвиток вендингу відбувався не лише за рахунок удосконалення існуючих моделей та видів технічних засобів, а й появи інноваційних пропозицій щодо розширення номенклатури послуг з використанням вендингу.

У даний час вендинг динамічно розвивається та має значні перспективи. Сьогодні кількість автоматів, встановлених у світі, перевищує 20 мільйонів і стабільно зростає, а оборот коштів у світовій вендинговій торгівлі становить 174 млрд. дол. США з перспективами подальшого зростання [5, с. 33].

Вендинговий бізнес має ряд переваг та особливостей, реалізація яких дає можливість отримувати високі прибутки за мінімальних витрат:

1. Для відкриття такого бізнесу необхідно всього 3 тис. дол. США, і цієї суми вистачить для придбання у лізинг 5 торговельних автоматів (можна придбати і один, але експерти вважають, що вийти на рівень прибутковості дозволяють 5 і більше автоматів). За даними аудиторської фірми «Прайс Уотерхаус Куперс», навіть за умови високої конкуренції, яка

існує в США, кожен долар, закинутий у торговельний автомат, приносить його власникам в середньому 54% прибутку [6].

2. Перевагою вендингу є постійна самореклама, на яку не потрібно витрачати кошти, однак слід підтримувати його ідеальний стан, що сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії-вендора. Тут варто підкреслити, що фірма-оператор повинна активно просувати свої послуги, тобто рекламувати не автомати, а саме послуги.

3. У цьому бізнесі підприємець сам планує свій час. Завдяки тому, що автомати можна обслуговувати у будь-який час, на відміну від магазину, відпадає необхідність чіткого визначення годин роботи обслуговуючого персоналу.

4. Торговельні автомати прості в експлуатації і надійні, а завдяки малим габаритам можуть бути розміщені всього на 1 кв. м, до того ж вони не вимагають постійного контролю і не помиляються при видачі решти при розрахунку.

5. Існує широкий діапазон вибору системи оплати: можна налаштувати автомат і на готівку, і на безготівкову систему оплати за придбану послугу. Нині існують системи оплати через мобільні телефони, що дозволило ще більше спростити процес обслуговування за допомогою автомату.

6. Однією з переваг цього виду бізнесу є мобільність технічного оснащення. Якщо рівень продажів не покриває витрат, автомат можна транспортувати в інше, більш вигідніше місце. Найкращим для встановлення автомата вважається місце, де буде не менше 3 тис. візуальних контактів з потенційним споживачем за день. Найбільш вдалі місця розташування автоматів продемонстровано на рис. 2.

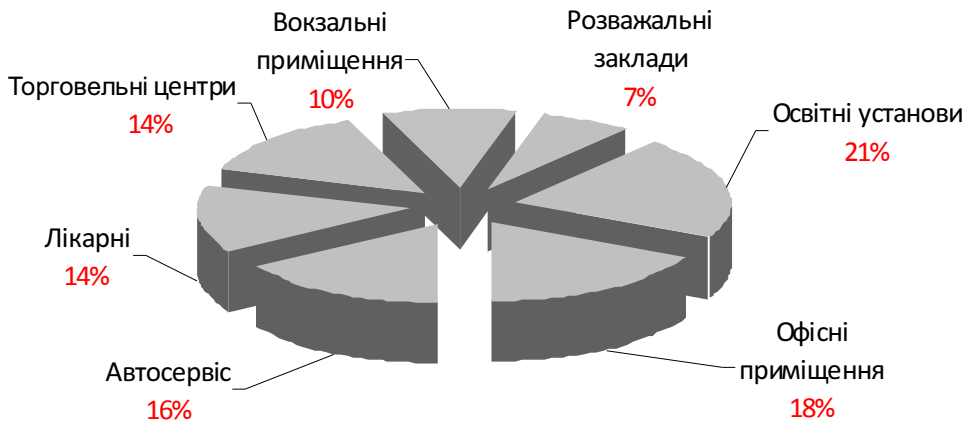


Рис. 2. ***Аналіз прибуткових місць для розміщення автоматів***

Джерело: [7].

В організації вендинг-бізнесу важливим кроком є вибір типу автомату. На рис. 3 подано характеристики найбільш прибуткових автоматів.

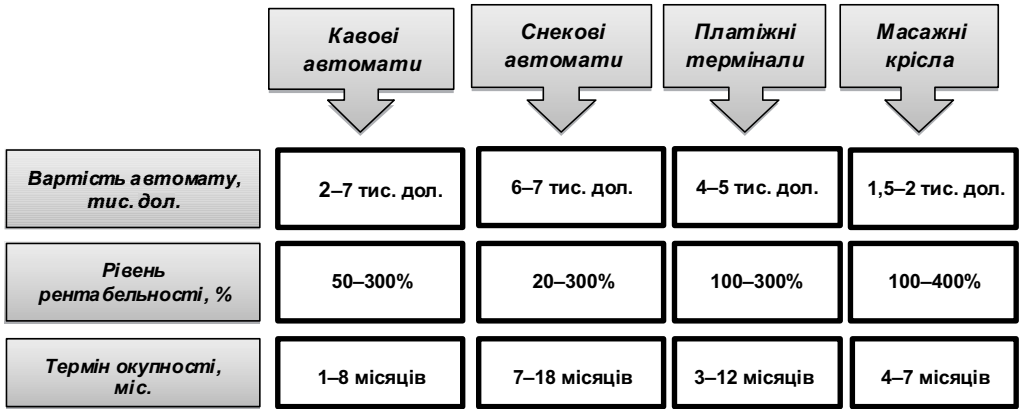


Рис. 3. ***Характеристика торговельних автоматів***

Джерело: [8].

В Україні у даний час найбільша кількість автоматів належить компаніям «Coca-Cola» та «Nestle». З технічної точки зору перевагу мають апарати італійських, іспанських та південнокорейських виробників, які характеризуються високою якістю, низьким рівнем зношуваності механізмів та легкістю в експлуатації [7, с. 98].

Звичайно, існують і проблеми, які стримують розвиток цього виду бізнесу. Наприклад, вартість оренди місць для встановлення автомату дуже висока, особливо в київських торговельних центрах та місцях скупчення людей (середня ціна площі під автомат становить 800–1500 грн./місяць) [8]. Існують труднощі з отриманням дозволу на ведення бізнесу у державних структурах. З прийняттям нового Податкового кодексу України (2011 р.) підвищилась податкова ставка єдиного податку для власників вендингового бізнесу (з 200 до 600 грн./місяць). Однак найголовнішою проблемою є шкода від вандалів, які нищать та ламають автомати, намагаючись витягти товар та гроші.

Інтереси учасників ринку вендингової торгівлі захищають десятки галузевих та національних асоціацій. Найбільш впливовими з них є Національна Асоціація Автоматичної Торгівлі (NAMA), Європейська Вендингова Асоціація (European Vending Association), Всесвітня Вендингова Асоціація (WVA) та інші. Основними завданнями цих організацій є: лобіювання та відстоювання інтересів галузі на місцевому та загальнодержавному рівнях, популяризація галузі, проведення виставок, освітніх семінарів і тренінгів, розроблення галузевих стандартів, програм та рекомендацій, видавнича та рекламна діяльність [9, с. 23].

Вендинг широко використовують в побутовому обслуговуванні, і підприємці постійно знаходять нові ідеї для бізнесу, зокрема:

1. Використання автоматів для копіювання документів, які знадобилися в навчальних закладах, бюро технічної інформації, паспортних столах та інших закладах. Такі автомати дали можливість користувачам сканувати, конвертувати дані у формат PDF, друкувати будь-які документи та відправляти факси за короткий термін.

2. Цікавим рішенням в межах вендингу є використання фотокіосків. В основу роботи цих автоматів покладено використання термосублімаційного принтера, а саме автомат являє собою пристрій, до якого вставляється будь-який цифровий носій інформації для друку клієнтом обраних файлів. Друк кожної фотографії займає в середньому 15-20 секунд, тому ці автомати знайшли своїх користувачів і є доволі прибутковими.

3. Корисними виявилися автоматизовані пральні та автомати – чистильники взуття. При розміщенні в готелях, аеропортах, вокзалах вони приносять доволі стабільний прибуток власникам. З недавнього часу виробники почали комбінувати такі автомати з автоматами для заряджання мобільних телефонів.

4. Зважаючи на поширення мережі Інтернет, потрібними виявилися інтернет-кіоски. Вони надають можливість доступу до Інтернет-мережі всім, хто має в цьому потребу.

5. Зовсім новий вид вендингу в побутовому обслуговуванні – масажні крісла, за допомогою яких пропонують послуги масажу. Вони встановлюються, здебільшого, в лікувальних установах, фітнес-центрах, аеропортах. Сеанс масажу звичайно триває 10-20 хвилин, замінюючи при цьому 2-3 години пасивного відпочинку.

Узагальнюючи ці та інші приклади, можна зробити висновок, що вендинг є інноваційним способом надання побутових послуг населенню, оскільки за його допомогою підприємець заощаджує кошти на персонал і отримує високий фінансовий результат за короткий проміжок часу, максимально наближаючи пропоновану послугу до споживача.

Література

1. *Золотницкий А. Р. Теория и практика вендинга / А. Р. Золотницкий // ЭКО. – 2004. – № 7.*
2. *Платіжні термінали [Електронний ресурс] / Про вендинг-бізнес. – Режим доступу : http://psnk.kiev.ua/page/14.*
3. *Чигарин Т. Г. Вендинг-бизнес: механические торговые автоматы / Т. Г. Чигирин. – Орёл : Зенина, 2004. – 121 с.*
4. *Баранник О. О. Торговые автоматы: вендинг без секретов / О. О. Баранник. – 2008. – 89 с.*
5. *5. Демидова Л. К. Глобализация экономики услуг: динамика и основные тенденции / Л. К. Демидова // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – 194 с.*
6. *Статистика рынка товаров и услуг : учеб. / под ред. И. Белявского. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 432 с.*
7. *Соловьев В. Н. Управление предприятием бытового обслуживания : учеб. [для вузов] / В. Н. Соловьев. – М. : Легпромбытиздат, 2004. – 192 с.*
8. *Журнал про вендинг у Канаді [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.canadianvending.com/.*
9. *Федцов В. Г. Культура сервиса : учеб.-практ. пособ. / В. Г. Федцов. – М. : Изд-во «ПРИОР», 2009. – 208 с.*

УДК 052(477)

Ніна ТРІШКІНА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

В статті розглянуто місце маркетингу в освітній діяльності, складові маркетингу та використання їх у процесі управління навчальним закладом, проаналізовано особливості маркетингового підходу в управлінні вищою освітою, а також розроблено рекомендації щодо формування комплексу маркетингу у вищих навчальних закладах.

The paper considers the place of marketing in educational activities that make marketing and use in the management of the institution in modern terms, developed guidelines for the formation of the marketing in higher education, analyzed marketing approach in education.

Ключові слова: *освіта, вищий навчальний заклад, маркетинг, складові маркетингу, комплекс маркетингу, маркетингова стратегія, товарна політика, політика ціноутворення, комунікаційна політика, управління.*

Keywords: *marketing elements of marketing, marketing mix, marketing concept, marketing strategy, product policy, pricing policy, communication policy, education, administration, higher education*

Маркетинг як методологія орієнтованої на споживача ринкової діяльності все більше опановує нові сфери застосування. Протягом тисячолітньої історії людства проблеми управління й виховання не втрачають актуальності, оскільки розвиток науки, техніки та суспільства висуває все нові й нові вимоги до фахівців, які ці функції виконують. У сфері освіти функцію виховання та управління поєднує керівник навчального закладу.

Освіта – невід'ємна складова більшості економічних та соціальних процесів, які відбуваються у сучасному суспільстві, вона є важливим чинником створення, формування й удосконалення людського капіталу та економічного розвитку держави, який, у свою чергу, передбачає збільшення потреби у висококваліфікованих фахівцях. Якісна освіта забезпечує ефективну підготовку кадрів для національного господарства. За таких обставин маркетинг освітньої галузі може знайти своє використання як один з найефективніших інструментів приведення ринку освітніх послуг у відповідність до вимог часу.

Останніми роками питання маркетингової діяльності в освіті досліджували українські фахівці П. Бєлєнький, С. Біла, С. Ілляшенко, О. Козлова, О. Кратт, Т. Оболенська, О. Тєлєтова, однак комплексні дослідження, які б торкалися теоретичних, методологічних,

© Ніна Трішкіна, 2013.

управлінських та маркетингових проблем у вітчизняній освіті, нині потребують особливої уваги. Стан наукового розроблення теорії педагогічного маркетингу не відповідає практичним потребам ринку, оскільки науковцями хоч і обґрунтовано необхідність докорінних змін в освіті, однак належним чином не опрацьовується проблематика повальної міграції молоді з регіонів до столиці або взагалі до інших держав, постійно зростаючої диспропорції в якості знань студентів, що навчаються за денною та іншими формами освіти, зменшення можливості для випускників вищих навчальних закладів (ВНЗ) знайти гідне місце роботи. Посилює вплив зазначених факторів і демографічна яма в народжуваності, що характеризувалася найнижчим показником у 1994 році й буде мати наслідки в майбутньому. Все це підтверджує необхідність проведення досліджень й створення комплексу маркетингу в освітній сфері, що відповідатиме потребам держави і бажанням громадян.

Дослідження має на меті з'ясувати місце маркетингу в освітній діяльності, його складових та використання їх у процесі управління навчальним закладом у сучасних умовах.

Становлення ринкових відносин у суспільстві, що глобалізується, охоплює всі сфери суспільного життя. У цьому контексті не є винятком й економіка вищої освіти – один з найперспективніших секторів національного господарства, адже інвестиції, вкладені у підвищення інтелектуального капіталу, детермінують суспільний розвиток і надзвичайно привабливі щодо отримання майбутніх дивідендів.

Зміни, що відбуваються на міжнародному ринку освітніх послуг, поява недержавних ВНЗ, а також орієнтація державних закладів на комерційний прийом студентів зумовили зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, яка підсилюється територіальною близькістю освітніх закладів та демографічною ситуацією в Україні. Така тенденція посилює необхідність впровадження маркетингової концепції в діяльність ВНЗ [1].

Процеси глобалізації, посилення міжнародної міграції робочої сили та економічна інтеграція інтернаціоналізують вищу освіту. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність стандартизації результатів освітньої діяльності. Знання і вміння, отримані студентом в одній країні, повинні бути прийнятними для продовження навчання або професійної реалізації в іншій країні, тобто випускник з дипломом однієї держави має бути конкурентоспроможним на ринку праці іншої держави.

Разом з тим зростають обсяги експорту освітніх послуг, значна частка в якому належить бізнес-освіті. Нині неєвропейські міжнародні та транснаціональні програми становлять загрозу конкурентоспроможності вищої освіти Європейського Союзу, і у цьому контексті Болонська декларація покликана, насамперед, зміцнити позиції європейської вищої освіти на міжнародному ринку.

Поняття маркетингу освіти у вітчизняному науковому обігу з'явилося з часів переходу економіки України на ринкові рейки: донедавна реклама ВНЗ була нерегулярною, спонтанною, а детальна інформація щодо послуг, які пропонує ВНЗ, була доступною лише напередодні вступних іспитів. Однак навіть у даний час маркетинг освіти в деяких ВНЗ зводиться до залучення абітурієнтів, довгострокові ж перспективи – реалізація маркетингової стратегії – ігноруються.

У будь-якій сфері діяльності напрям маркетингової стратегії визначається, насамперед, специфікою продукту. Освітня послуга охоплює всі аспекти розвитку особистості, що передбачає не тільки здобуття нових знань і формування умінь, а й процес виховання. Від якості освітніх послуг залежить фізичний та інтелектуальний розвиток особистості, а також її здатність до адаптації у професійному середовищі.

Основна мета маркетингу освіти полягає в утриманні балансу між задоволенням потреб споживачів (студентів) та замовників (працедавців). Знання випускників повинні збігатися з вимогами працедавців і, безперечно, бути адекватно оплачені. Ступінь досягнення цієї мети можливо визначити лише за результатами оцінювання освіти, однак тут постають певні проблеми.

По-перше, у сфері освіти наявні суб'єктивні чинники: якою б якісною не була освітня послуга, результат освітнього процесу залежить власне від студента, його бажання або небажання навчатися та самовдосконалюватися. Доволі часто майбутню професію обирає не абітурієнт, а його батьки, що значно ускладнює оцінювання результату освіти. Крім того, перевага певній професії часто надається спонтанно, без урахування власних уподобань молодої людини, її нахилів та здібностей, а також без аналізу пропозицій на ринку праці. Наприклад, масове обрання престижних професій юриста і економіста в пострадянських країнах призвело до дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці, внаслідок чого споживачі освітніх послуг залишилися невдоволеними.

По-друге, здійснення освітньої послуги є тривалим за часом, тому ступінь задоволення споживачів від моменту купівлі послуги до її повного отримання може суттєво змінитися. Усвідомлення студентом власних цілей, у досягненні яких не може допомогти обраний ним ВНЗ, якісні зміни безпосередньо у ВНЗ та низка інших факторів може призвести до переосмислення потреби в конкретній освітній послузі. Відсутність стандартизованої системи освіти в Україні робить зміну ВНЗ у процесі навчання доволі складним завданням.

По-третє, внаслідок неефективного впровадження концепції маркетингу в діяльність ВНЗ практичне застосування набутих знань і вмінь не визначено в часі з моменту повного отримання освітньої послуги. Ігнорування ВНЗ змін і тенденцій на ринку праці призводить до неадекватної підготовки спеціалістів для виконання ними професійних обов'язків. Як наслідок, зростає невдоволення замовників – підприємств, компаній, корпорацій, державних і недержавних організацій, що породжує подальше відокремлення ринку праці від ринку освітніх послуг.

Ігнорування взаємозв'язку зазначених ринків недопустиме: попит на освітні послуги формується, з одного боку, залежно від бажання абітурієнтів здобути вищу освіту, а з другого – з огляду на доходи й можливість оплатити навчання. Тенденції розвитку ринку праці суттєво змінюють суспільну думку про престиж професій, руйнують старі та формують нові стереотипи. Звісно, такий процес довготривалий, тому цикл зміни попиту на освітні послуги може сягати 10 років.

Пропозиція на ринку освітніх послуг складається із загальної кількості ВНЗ державної і недержавної форм власності, а також їх філій та навчальних центрів. Конкурентні переваги ВНЗ охоплюють профіль освіти, форми й терміни навчання, які пропонує ВНЗ, ціни, а також низку інших чинників: місцезнаходження, зовнішнє оформлення тощо. У сучасних

умовах вищу освіту не можна розглядати як єдину можливість реалізації власного потенціалу в професійній сфері. Аналіз пропозиції на сучасному ринку праці доводить, що потреба у випускниках першого освітньо-кваліфікаційного рівня (ОКР) зберігається, а фахівці з дипломом бакалавра мають певні труднощі з працевлаштуванням. Фахівці ж третього і четвертого ОКР формують надлишок пропозиції на ринку праці. Заявляються й нові спеціальності, які ще не готові запропонувати ВНЗ.

Отже, має відбутися структурна трансформація (за напрямами та спеціальностями) відповідно до нової якості попиту на ринку праці, наприклад, становлення малого та середнього бізнесу формує попит на фахівців для таких сфер бізнесу [2]. З урахуванням тривалості надання освітніх послуг не можна чекати, поки на ринку праці остаточно сформується попит на зазначених фахівців, тому навчальний заклад сам певною мірою повинен впливати на ринок праці.

Перший крок – це дослідження основних складових ринку праці через встановлення і підтримування зв'язків з потенційними працедавцями. Так частково ліквідується проблема працевлаштування випускників, що, своєю чергою, сприяє підвищенню іміджу ВНЗ. При цьому зауважимо, що у ВНЗ державної форми власності система централізованого розподілу випускників фактично припинила існування. Незважаючи на те, що в деяких сферах залишається доволі великий відсоток працевлаштування випускників за сприяння ВНЗ, більшість випускників змушені шукати роботу самостійно.

Складніше, але важливіше залучити потенційних працедавців до розвитку навчального закладу, зацікавити їх і переконати в доцільності вкладання коштів у ВНЗ. На жаль, вітчизняні ВНЗ ще далекі від того, щоб ефективно впливати на ринок праці, оскільки лише незначна їх частина використовує у своїй діяльності маркетингову концепцію, а також ефективно реалізує її.

Будь-яка маркетингова стратегія реалізується за допомогою комунікацій: дослідження ринків освіти та праці, реклами, паблік рилейшнз (public relations – PR), сейлз промоушн (sales promotion) та дайрект маркетингу (direct marketing).

Дослідження ринку освіти щодо наявності конкурентів особливо важливе для вищих навчальних закладів недержавної форми власності, що зумовлено кількома причинами. У державних ВНЗ, диплом яких стереотипно вважається кращим за диплом недержавних ВНЗ, попит на безкоштовні освітні послуги за окремими спеціальностями значно перевищує пропозицію, що призводить до формування попиту на платні послуги, тобто навчання на комерційній основі. Звісно, окремі спеціальності, на яких практично немає попиту на вітчизняному ринку праці, потребують рекламування, однак великий попит з боку абітурієнтів на інші напрями освіти не мотивує ВНЗ впроваджувати маркетингову концепцію в діяльність закладу як першочергове завдання.

У вищих навчальних закладах недержавної форми власності на момент прийому студентів попит майже дорівнює пропозиції. Однак через невідповідність ВНЗ за якісними або іншими параметрами сучасним вимогам попит часто залишається незадоволеним, що призводить до перевищення останнього пропозицією і зумовлює додаткові набори студентів. Територіальна близькість ВНЗ, спорідненість підходів до надання освітніх послуг, а також демографічна криза загострюють їх конкуренцію.

Що ж стосується дослідження ринку праці, яке є нагальним для державних і недержавних ВНЗ, воно й досі залишається прогалиною в діяльності більшості вищих навчальних закладів. У результаті і випускники, які мають труднощі з працевлаштуванням, і працедавці, які не отримують фахівців з бажаними знаннями та навичками, залишаються невдоволеними. Нині з наведеного комплексу маркетингових комунікацій активно використовується лише реклама, та й то, зазвичай, напередодні вступних іспитів. Вищі навчальні заклади обирають традиційні рекламні носії: телебачення і радіо, рідше – Інтернет, причому на веб-ресурс звертають увагу переважно державні ВНЗ [3].

В таблиці 1 подано кількість ВНЗ України III-IV рівнів акредитації та наявність у них веб-ресурсів.

Таблиця 1

Наявність веб-ресурсів у ВНЗ України III-IV рівнів акредитації [3]

Місце знаходження ВНЗ	Кількість		Мають веб-ресурс		Питома вага, %	
	державні	недержавні	державні	недержавні	державні	недержавні
Автономна Республіка Крим	15	9	3	–	20,0	–
Вінницька обл.	4	1	2	–	50,0	–
Волинська обл.	4	4	2	1	500	25,0
Дніпропетровська обл.	16	4	8	2	50,0	50,0
Донецька обл.	16	11	9	4	56,3	36,4
Житомирська обл.	4	1	2	1	50,0	100,0
Закарпатська обл.	7	1	3	–	42,9	–
Запорізька обл.	12	4	3	3	25,0	75,0
Івано-Франківська обл.	7	3	2	1	28,6	33,3
Київська обл.	5	1	1	–	20,0	–
Кіровоградська обл	5	3	3	3	60,0	100,0
Луганська обл.	9	1	3	–	33,3	–
Львівська обл.	9	6	4	2	44,4	33,3
Миколаївська обл.	6	0	3	0	50,0	–
Одеська обл.	13	3	12	0	92,3	–
Полтавська обл.	7	3	2	0	28,6	–
Рівненська обл.	5	2	3	2	60,0	100,0
Сумська обл.	8	1	3	0	37,5	–
Тернопільська обл.	5	4	3	0	60,0	–
Харківська обл.	14	10	10	5	71,4	50,0
Херсонська обл.	8	3	2	1	25,0	33,3
Хмельницька обл.	3	3	1	0	33,3	–
Черкаська обл.	4	2	3	0	75,0	–
Чернівецька обл.	4	2	1	0	25,0	–
Чернігівська обл.	5	0	3	0	60,0	–
м. Київ	22	33	17	16	77,3	48,5
м. Севастополь	1	1	1	0	100,0	–
РАЗОМ	218	113	109	44	50,0	38,9

Як показали дослідження, розміщена на веб-ресурсі інформація зазвичай не має рекламного характеру. Мало того, переваги Інтернет як інструменту PR ігноруються, хоча

він має низку особливостей, завдяки чому його можна вважати потужним ресурсом і для реклами, і для PR.

По-перше, за допомогою Інтернет можна формувати і підтримувати імідж ВНЗ. Висвітлення ефективної діяльності ВНЗ, досягнень студентів і випускників, їхні відгуки та побажання створюють умови, за яких заклад стає престижним. Інтернет у цьому разі створює у громадській думці образи та асоціації, які в подальшому можуть істотно полегшити сприйняття реклами окремих видів послуг ВНЗ.

По-друге, Інтернет створює репутацію закладу освіти – паблісіті. Обмін банерами між веб-сайтами вищих закладів освіти привертає увагу потенційних споживачів спочатку до веб-ресурсу, а потім і до самого ВНЗ.

По-третє, за допомогою Інтернет реалізується підтримка регіональної політики закладу освіти. У такий спосіб забезпечується інтерес абітурієнтів з інших областей до послуг конкретного ВНЗ.

Інформація на веб-ресурсі може розміщуватись необмежено тривалий період, долати значні відстані й бути доступною одночасно для великої кількості користувачів. При цьому інформація в мережі Інтернет передбачає багаторазове її використання, що може значно заощадити ресурси ВНЗ. Крім того, Інтернет передбачає інтерактивність, за допомогою якої досягається максимальний ефект від взаємодії з потенційними і реальними клієнтами.

Отже, внаслідок переходу України до ринкової економіки вітчизняна система освіти опинилась у суперечливому стані. Відплив кваліфікованих спеціалістів за кордон, поява «нових» наук (менеджменту, маркетингу тощо) і відсутність підготовлених кадрів у цій сфері, а також дисбаланс розвитку державних і недержавних закладів освіти значно гальмують не тільки впровадження маркетингової концепції в діяльність ВНЗ, а й розвиток маркетингу освіти як наукового напряму. Саме тому й зростає потреба дослідження проблем маркетингу освіти і формування національної стратегії входження не тільки до європейського, а й до світового освітнього простору.

Маркетинг є системою мислення і системою дій. Комплекс маркетингу складається з конкретних інструментів маркетингу, а саме: маркетингового дослідження, стратегії маркетингу, товарної політики, цінової політики, політики комунікацій.

Для ефективної ринкової освітянської діяльності, ведення цілеспрямованої конкурентної боротьби навчальному закладу необхідно здійснювати маркетингові дослідження. Комплексне дослідження освітянського ринку передбачає аналіз ринку, вивчення конкурентів, аналіз статистичних показників щодо випускників шкіл, дослідження ринку праці регіону. Незважаючи на розмаїття видів маркетингових досліджень, в основі їх лежить загальна методологія, що визначає порядок їхнього виконання.

Процес проведення маркетингового дослідження в загальному випадку складається з 5 основних етапів:

1. Виявлення проблем і формулювання цілей дослідження.
2. Добір джерел, збір і аналіз вторинної маркетингової інформації.
3. Планування й організація збору первинної інформації.
4. Систематизація й аналіз зібраної інформації.
5. Представлення отриманих результатів дослідження.

До зовнішніх джерел отримання інформації про потенційних вступників та конкурентів належать різні друковані видання:

– періодична преса – газети (економічні розділи) і спеціалізовані журнали, економічні бюлетені;

– спеціалізовані видання – монографії, огляди освітянських ринків;

– збірники державних організацій, що містять законодавчі акти і постанови уряду; розпорядження з питань освіти тощо;

– статистичні довідники загального і спеціального характеру, видані урядовими закладами.

Використання друкованої інформації в більшості випадків дає лише загальне уявлення про досліджуваний ринок.

Формування стратегії маркетингу передбачає розроблення Статуту або Положення про навчальний заклад, його Концепції розвитку та формування стратегічного плану розвитку.

Товарна політика вищого навчального закладу характеризується прийняттям рішень про напрями та спеціальності, плануванням відкриття нових спеціальностей, запровадженням освітянських послуг.

Результативність діяльності вищого навчального закладу залежить від багатьох чинників, зокрема від політики ціноутворення. Ціни потрібно обґрунтовувати економічно, аби навчальний заклад мав змогу покрити витрати, а також забезпечити прибуток, необхідний для розрахунків з бюджетом і спрямувати частину коштів на розширення матеріально-технічної бази.

Комунікаційна політика ВНЗ здійснюється за допомогою організації реклами та пропаганди, стимулювання профорієнтаційної роботи, організації паблік рилейшнз та участі навчального закладу у виставках, конференціях, семінарах, міських заходах (культурних та спортивних). Комплексні засоби маркетингових комунікацій різноманітні за характером впливу на цільову аудиторію, диференційовані за вартістю, тому залучення конкретних засобів комунікації до арсеналу маркетингу навчального закладу, формування їхнього оптимального поєднання є однією з найскладніших задач маркетингової служби.

Отже, виходячи з вищесказаного зазначимо, що удосконалення маркетингової діяльності ВНЗ є актуальною проблемою сьогодення. Кожен вищий навчальний заклад, який прагне бути конкурентоспроможним на ринку вищої освіти, має спрямовувати свої зусилля на впровадження принципів маркетингу в освітянську діяльність.

Література

1. *Гурч Л. М. Структурні зміни на ринку праці і маркетингова орієнтація ринку освіти в контексті інтеграції України з Європейським Союзом / Л. М. Гурч // Проблеми Європейської та Євроатлантичної інтеграції України: освітній вимір : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 10–12 черв. 2004 р. – Полтава, 2004.*
2. *Сайт бізнес-освіти MBA Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.mbastrategy.com.ua.*
3. *Сайт Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http: 11 www. mon. gov. Ua.*

УДК 338.46

Вікторія ХМУРОВА,
Інна ЮРЧИК

ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Доведено необхідність перебудови діяльності підприємств у напрямі орієнтації на запити і потреби клієнта. Показано, що клієнтоорієнтованість забезпечує учасникам ринку стійку конкурентну позицію. Розглянуто перспективи використання клієнтоорієнтованих підходів в управлінській практиці.

Ключові слова: *клієнт, клієнтоорієнтованість, клієнтоорієнтована система, бізнес-процес, конкурентна перевага, сфера послуг.*

The necessity of restructuring of enterprises in the direction of orientation of the client's requests and needs is proved. A customer centricity provides sustainable competitive position of market actors is shown. The prospects of client-oriented approaches in management is considered.

Keywords: *customer, customer centricity, customer centricity system, Business process, competitive advantage, service sector.*

Процеси глобалізації, системи електронної комунікації й інформації змінили погляд на взаємодію партнерів і покупців. Новою парадигмою став маркетинг відносин, в основі якого – розвиток і підтримка довгострокових, надійних зв'язків з суб'єктами ринку. Ця стратегія базується на доведеному твердженні про те, що утримання наявних споживачів коштує компаніям дешевше, ніж залучення нових, тому в сучасних економічних умовах надзвичайно важливою і актуальною стає проблематика клієнтоорієнтованості компаній.

За такого підходу об'єктом дослідження стають клієнтоорієнтовні системи, які фокусом своїх бізнес-процесів вбачають зв'язки з клієнтами.

Питанням клієнтоорієнтованості компаній присвячені численні роботи зарубіжних та вітчизняних авторів. Праці таких теоретиків та практиків у сфері маркетингу, як М. Ваш, А. Кулінич, В. Лошков, І. Манн, О. Мухортова, О. Новіков, Ф. Н'юелл, К Харський є вагомим науковим внеском у дослідження проблеми клієнтоорієнтованості компанії.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в багатьох сферах діяльності компаній 80–90% доходу формують постійні клієнти, і тому завдання кожного підприємства, кожного менеджера – утримати, насамперед, постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових [1, с. 368]. «Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя» – зазначав Д. Шмінке [2].

© Вікторія Хмурова, Інна Юрчик, 2013.

Метою статті є виявлення можливостей і перспектив використання в практиці господарювання інноваційних систем клієнтоорієнтованості менеджменту на основі критичного аналізу основних положень парадигми маркетингу відносин.

Клієнтоорієнтованість або орієнтація на клієнта – стратегія ведення господарської діяльності кожного підприємства, відповідно до якої воно (підприємство) робить дії (подекуди зовсім нестандартні та індивідуальні), спрямовані на задоволення потреб клієнта, з метою перетворити його в лояльного клієнта [3]. Така стратегія у більшості випадків вигідна у довгостроковій перспективі, хоча деколи досить витратна за ресурсами. Для того, щоб бути клієнтоорієнтованою компанією, потрібно, перш за все, знати потреби своїх клієнтів.

У розвинених країнах Заходу використання таких підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами, як «Business Intelligence», «Customer Synchronized Relationship Planning», «Employee experience management», «Customer Intelligence», «Customer relationship management» та «Enterprise feedback management» виявилось обов'язковим атрибутом успішного існування підприємства на ринку. Отже, розглянемо детальніше згадані підходи.

«Business Intelligence» (BI, з англ. – бізнесова аналітика) – процес перетворення даних в інформацію, а інформації в знання, які можуть бути використані для збільшення конкурентоспроможності підприємства. Існує кілька варіантів розуміння цього терміна (рис. 1), з яких можна зробити висновок про те, що бізнес-аналітика в широкому сенсі слова визначає [4]:

Аналітики «Gartner»	• користувачоцентричний процес, який включає доступ та дослідження інформації, її аналіз, вироблення інтуїції і розуміння, які ведуть до поліпшеного і неформульного прийняття рішень (1980 р.); • інструменти для аналізу даних, побудови звітів і запитів, що можуть допомогти бізнес-користувачам опрацювати значні масиви даних для того, щоб синтезувати з них значиму інформацію (1996 р.)
Джонатан Ву	• процес збору багатоаспектної інформації про досліджуваний предмет; • розроблення програмних додатків, які забезпечують користувачів можливістю отримати відповіді на питання бізнесу і виявити значущі тенденції або шаблони у досліджуваній інформації
The Data Warehousing Institute	• діяльність, яка має відношення до процесу перетворення даних у знання, а знань в дії бізнесу для отримання вигод за допомогою аналітичних та групових інструментів і додатків, а також інфраструктури сховища даних
Глосарій до матеріалу «Impossible Data Warehouse Situations: Solutions from the Experts»	• процес опису результату поглибленого аналізу детальних даних бізнесу, що включає технології баз даних і додатків, а також практику аналізу. Іноді використовується як синонім «підтримки прийняття рішень», хоча BI-поняття технічно більш широке

Рис. 1. ***Визначення поняття «Business Intelligence»***

Джерело: [4].

– процес перетворення даних в інформацію і знання про бізнес для підтримки прийняття поліпшених і неформальних рішень;

– інформаційні технології (методи і засоби) збору даних, консолідації інформації і забезпечення доступу бізнес-користувачів до знань;

– знання про бізнес, добуті в результаті поглибленого аналізу детальних даних і консолідованої інформації.

Інструменти «Business Intelligence» – програмне забезпечення, яке дозволяє бізнес-користувачам бачити і використовувати значні масиви складних даних. Взаємодію інструментів «Business Intelligence» подано на рис. 2.

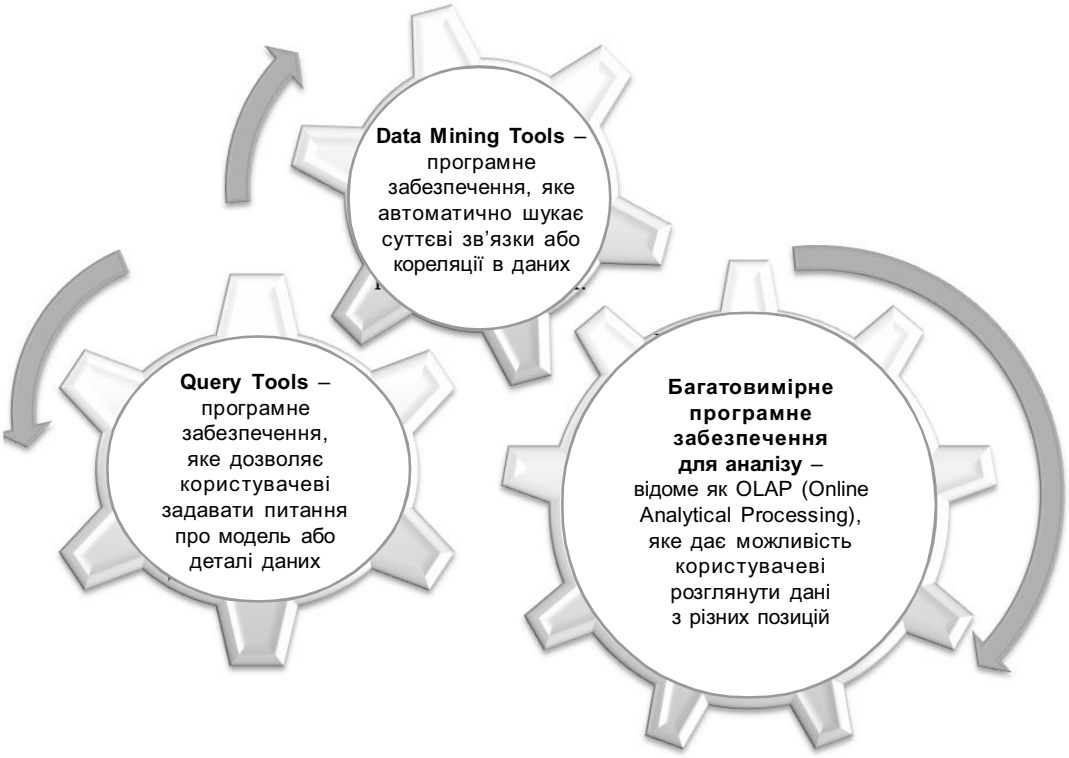


Рис. 2. ***Взаємодія інструментів Business Intelligence***

Джерело: [4].

Ефективне використання систем BI дозволяє досягти тіснішої інтеграції бізнес-процесів, підвищити рівень обслуговування клієнтів і покращити якість управління персоналом. Впровадження систем BI допомагає виявити потенціал для розвитку організації, який раніше був прихований в інформації, що знаходилася в ізольованих, неузгоджених одна з одною базах даних. Підвищення ефективності бізнес-процесів і виявлення нових можливостей для розвитку бізнесу призводять до явного (зростання обсягів продажів) і неявного (підвищення лояльності співробітників) збільшення доходів компанії [4].

«Customer Synchronized Relationship Planning» (CSRP, з англ. – планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем) – бізнес-методологія, яка переносить ту частину діяльності підприємства, що орієнтована на покупця, в центр системи управління ресурсами підприємства.

Призначення CSRP – створення продуктів з підвищеною цінністю для покупця, тобто продуктів, що найповніше відповідають специфічному набору вимог кожного конкретного покупця [5, с. 432].

Синхронізація діяльності покупця (і орієнтованих на роботу з ним відділів) з плановим відділом підприємства дозволяє оперативно знаходити можливості для створення конкурентних переваг. Порушення виробничого ритму через вимоги, що надходять від покупців в системи щоденного планування і надання послуг, змушує керівників підприємств враховувати в оперативному управлінні критичні фактори ринку і зміну споживчих властивостей продукції. Виробники, які беруть за основу взаємодію з покупцем, а не внутрішні проблеми виробництва, можуть отримати істотні переваги, якщо будуть систематично оцінювати фактори, подані на рис. 3.

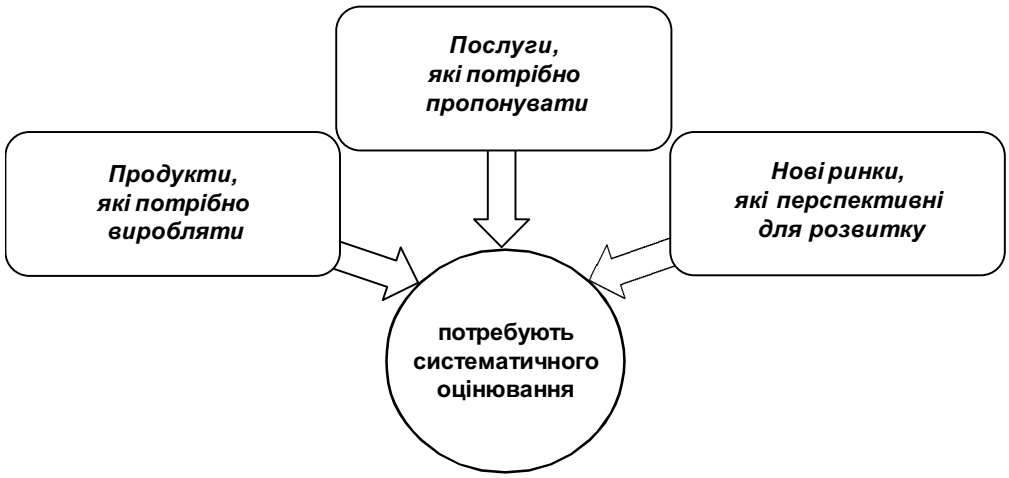


Рис. 3. ***Фактори, які потребують систематичного оцінювання***

Джерело: [4].

Для досягнення виробничої ефективності в системах CSRP передбачаються технології виготовлення на замовлення, тому CSRP замінює планування від потреб виробництва на планування від замовлень покупців. В основу процесу управління закладається інформація про покупців і послуги.

Виробниче планування є важливим, але не пріоритетним: на перше місце висуваються запити покупців, що передаються з підрозділів підприємства, орієнтованих на роботу з покупцями. Створення систем CSRP передбачає інтеграцію підрозділів підприємства, пов'язаних з продажами та обслуговуванням покупців, з основними плановими і виробничими підрозділами. Крім того, вони потребують впровадження відкритих комп'ютерних технологій для створення інфраструктури, що може підтримувати інтеграцію

запитів покупців та постачальників з виробничими прикладними програмами. Обробка замовлень на купівлю-продаж передбачає динамічне перетворення потреб покупця у вимоги до продуктів та їх виробництво. Можливість виконання замовлення у системах CSRP може бути перевірена до того, як воно прийняте до виконання [6].

«Employee experience management» (EEM, з англ. – управління досвідом працівників) – це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які працівники можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Це процес, який генерує знання, накопичує їх і використовує з метою отримання конкурентних переваг [7].

EEM, за Абхарі, трактується як підхід для забезпечення найкращого досвіду співробітників, що трансформується в позитивний досвід клієнта «як емпіричний маркетинг для зовнішніх споживачів» [8]. Д. Гаріс зауважив: «Думка клієнта про компанію формується в самому серці організації. Вона починається із співробітників, які є стратегією і життям бренду» [9, с. 102]. EEM так само, як внутрішній маркетинг, є внутрішнім підходом, що зосереджує увагу на працівниках (внутрішніх клієнтах), які орієнтовані на споживачів (зовнішніх клієнтів). Підприємства використовують EEM в ситуації, коли їм потрібно переконатися, що співробітники якісно взаємодіють з клієнтами та створюють бажане уявлення про підприємство при наданні інформації та послуг. Підприємство, запроваджуючи систему управління досвідом працівників, ставить перед собою завдання, подані на рис. 4.

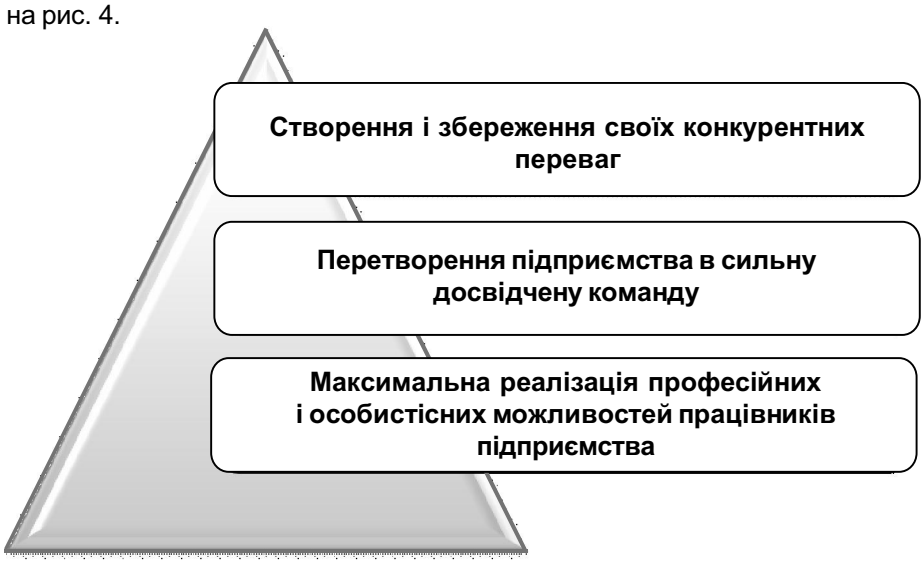


Рис. 4. ***Основні завдання запровадження «Employee experience management»***

Джерело: [10].

Отже, EEM створює умови, при яких навчання перетворюється на різновид інвестицій, а професійний досвід працівника стає активом підприємства. Система управління досвідом є основою для вирішення задач мотивації, задоволення існуючих потреб працівника в отриманні і нового досвіду, і інтелектуального досвіду.

При запровадженні ЕЕМ на підприємстві необхідно:

1. Створення умов, що спонукатимуть до кращого розуміння і усвідомлення необхідності змін на випадок необхідності приймати ефективні управлінські рішення.

2. Підтримка інноваціями, тобто запровадження ЕЕМ передбачає такі дії, як збір, збереження і аналіз існуючого досвіду споживачів і побудова на цій основі системи розподілу зон відповідальності між працівниками підприємства (розвиток навичок співробітників підприємства, зважаючи на пріоритети споживачів).

«Customer Intelligence» (CI, з англ. – клієнт-розвідка) – це процес збору та аналізу інформації про клієнтів, деталей про них та їхню діяльність з метою створення глибших і ефективніших відносин з клієнтами, а також поліпшення процесу прийняття стратегічних рішень [10].

Інформація, отримана від клієнта, дає можливість краще зрозуміти його мотивацію і на цій основі забезпечити зростання кількості клієнтів у майбутньому. Застосування бізнес-аналітики при вивченні клієнта дозволяє орієнтуватися у змінах попиту на певну послугу чи товар серед конкретних верств населення та допомагає розробити напрями удосконалення клієнтської бази.

Внутрішні дані про клієнтів можна отримувати при будь-якій взаємодії з ними і зберігати в корпоративних базах даних та системах продажів. Класифікацію зовнішніх даних про клієнтів [11] представлено на рис. 5.

Рис. 5. ***Класифікація даних про клієнта***

Джерело: [11].

Нині багато підприємств продовжують користуватися теоріями управління, що застаріли і не йдуть далі використання цінової переваги, контролю за розподілом та економії від масштабу. В епоху масового маркетингу клієнти не є відновлюваним ресурсом і не варто вважати, що їх поведінка абсолютно контрольована і регулюється виключно за критеріями ціни, якості та зручності. Підприємствам необхідно прикладати зусилля, щоб вивчати поведінку споживача для запровадження системи гнучкої взаємодії з ними з метою передбачення і задоволення його потреб.

«Customer relationship management» (CRM, з англ. – управління відносинами з клієнтами) – поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються підприємствами для управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також інформації про взаємовідносинами з ними [12, с. 13].

На думку Ф. Ньюелла, CRM – це перехід від стратегії, орієнтованої на продукт, до стратегії, орієнтованої на позитивний досвід: до створення цінностей, що полегшують життя клієнтів [1, с. 154]. Сучасний CRM спрямований на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари й послуги, і в такий спосіб підприємство досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий стан. Кожен із CRM-підходів [13] може бути реалізований окремо від інших (рис. 6).

Кожен із CRM-підходів [13] може бути реалізований окремо від інших (рис. 6).

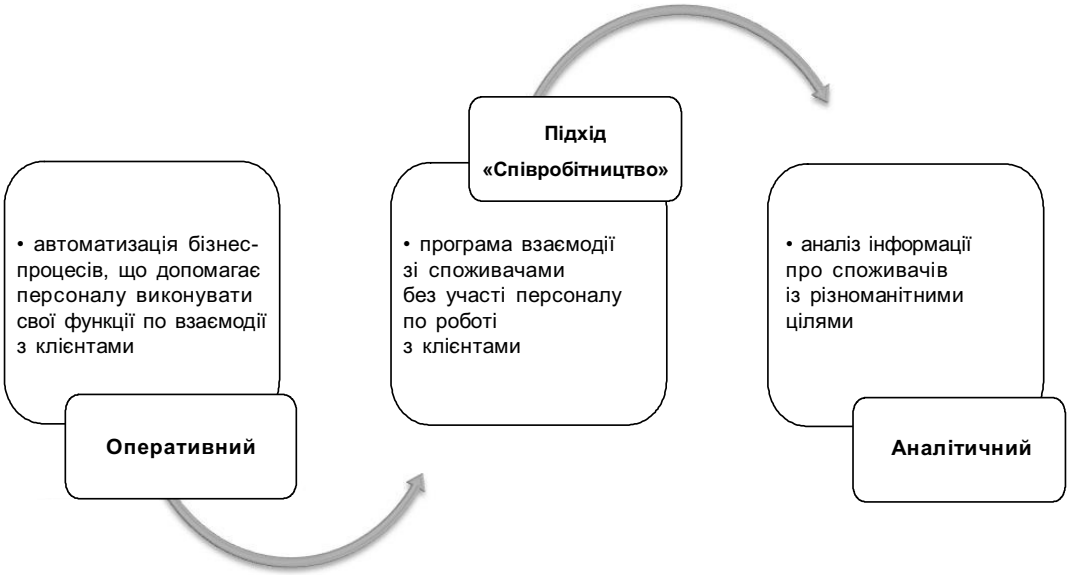


Рис. 6. ***Підходи «Customer relationship management»***

Джерело: [13].

Головними принципами CRM є:

– наявність єдиного сховища інформації, звідки у будь-який момент можливо отримати відомості про усі випадки взаємодії з клієнтами;

– синхронізація управління множинними каналами взаємодії;

– постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних рішень.

Можливості CRM-систем:

– швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів;

– оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій;

– формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу;

– швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації;

– зменшення операційних витрат;

– контроль роботи менеджерів;

– узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.

Переваги CRM у виконанні ряду функцій управління полягає у такому [14, с. 32–33]:

– управління бізнес-процесами – дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками підприємства;

– управління контактами, історія взаємодії з клієнтами – це єдина база даних всіх контрагентів підприємства (клієнтів, постачальників, конкурентів) з внесеною раніше детальною інформацією. Система дозволяє здійснювати швидкий пошук важливої інформації про контрагентів, отримувати всю історію зустрічей, переговорів, листування, угод та інше. Це зручний інструмент для швидкої і якісної роботи з великими масивами інформації про клієнтів. Система автоматично нагадує про необхідність зробити дзвінок, про заплановані зустрічі та інші заходи;

– планування та управління продажами – CRM дозволяє складати плани за різними показниками (дохід з продажу по менеджерах, відділах, продуктах тощо). За історією проектів можна побудувати «воронку продажів», що дозволяє визначати проблемні зони в циклах продажів. Є можливість враховувати акційні пропозиції, знижки від обсягів закупівлі. Вся робота з клієнтом відбувається в одній системі: планування заходів, здійснення угод, підготовка і виписування необхідних звітних документів;

– планування та управління закупівлями і доставками – в системі менеджери завжди можуть бачити наявність і кількість товарів на складі. Відповідальні співробітники можуть стежити за виконанням плану закупівель;

– управління маркетингом – електронне розсилання, пряме розсилання, sms-розсилання. Система дозволяє управляти маркетинговими заходами і визначати їхню результативність. Існує можливість сегментації наявних у базі клієнтів (діючих і потенційних) за певними параметрами для проведення маркетингових заходів;

– автоматизація документообігу – в систему можна ввести шаблони будь-яких документів, які використовуються на підприємстві, при цьому відпадає необхідність ручного складання нового документа при виникненні події. Можливе автоматичне виставлення рахунків і контроль оплати за ними через сумісність з Клієнт-банком тощо.

«Enterprise feedback management» (EFM, з англ. – управління зворотним зв'язком підприємства) – це система процесів і програмного забезпечення, які дозволяють організаціям централізовано керувати проведенням опитувань суб'єктів, що взаємодіють з підприємством, при цьому розподіляючи відповідальність за проведення опитувань, збір та аналіз даних.

Сучасні системи EFM можуть відстежувати зворотні зв'язки з різними джерелами, включаючи клієнтів, конкурентів, засоби масової інформації, співробітників, постачальників, партнерів тощо.

Завдяки зворотному зв'язку підприємство отримує цінну інформацію, яка дає йому змогу орієнтуватися у навколишньому бізнес-середовищі, вносити відповідні корективи у свою діяльність, у тому числі стосовно інструментів і дій комунікативного комплексу [15].

Весь світовий досвід управління стосунками з клієнтами, що по-різному використовується підприємствами, зібрано в одну складну багаторівневу систему, яку можна застосовувати для інтеграції вище описаних систем у бізнес-процеси підприємств сфери послуг (рис. 7).

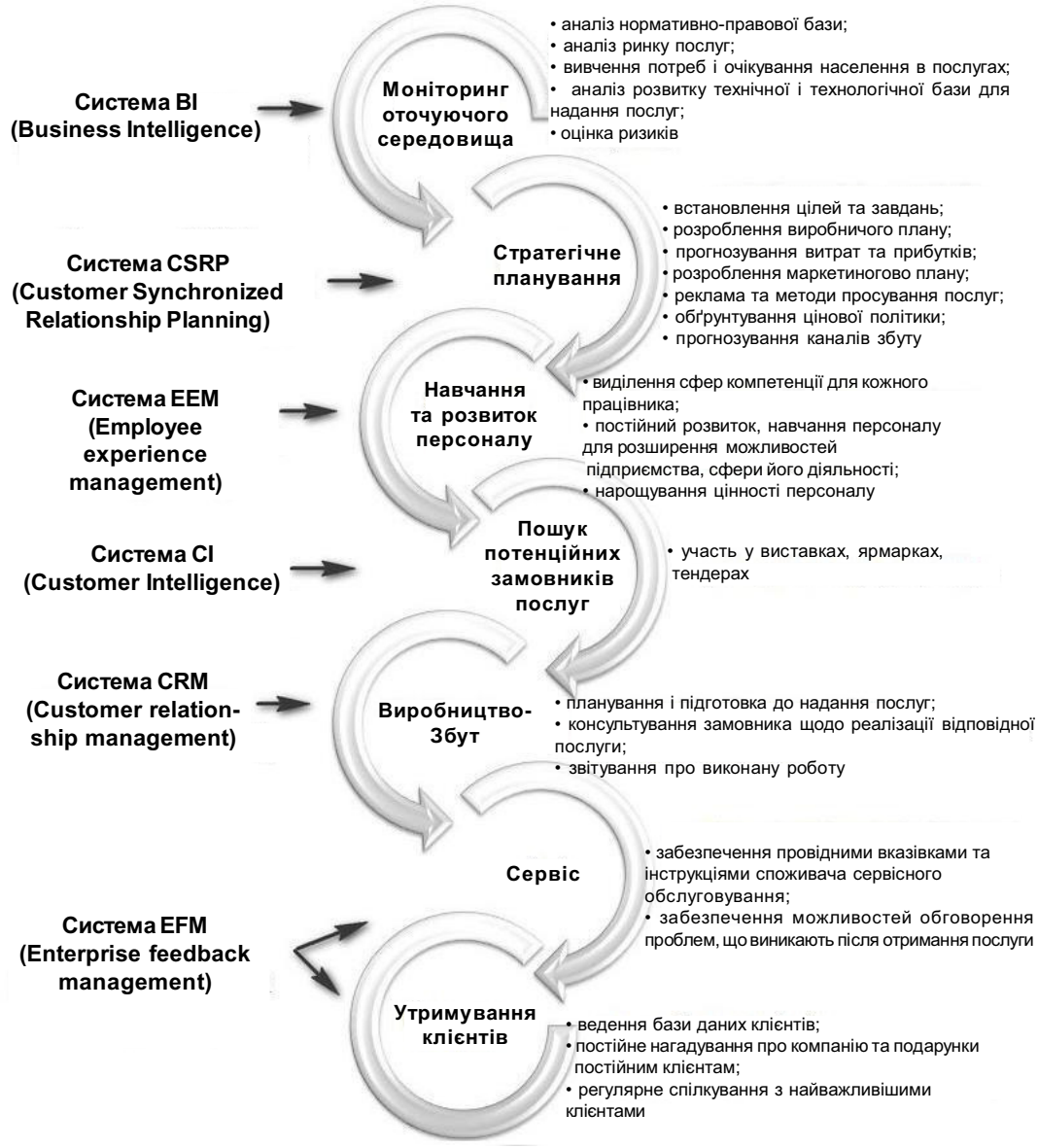


Рис. 7. ***Вплив клієнтоорієнтованих систем на бізнес-процеси на підприємствах сфери послуг***

Джерело: [15].

Впровадження комплексної системи організації роботи кожного бізнес-процесу сервісного підприємства з орієнтацією на потреби клієнта і активною роботою з клієнтом, перш за все, здійснюється для підвищення якості пропонованих послуг і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Постійно оновлюючи базу даних, структуруючи й аналізуючи історію клієнтських відносин, збираючи інформацію про потенційних споживачів за допомогою даної системи,

підприємство отримує можливість ефективніше будувати стосунки з клієнтом, працювати з цільовими групами, доносити інформацію у прийнятному для клієнта вигляді, впливати на частоту купівлі послуг.

Література

1. *Ньюэлл Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) / Фредерик Ньюэлл ; пер. с англ. А. Стативка. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2004. – 368 с.*
2. *Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя : пер. с англ. / Д. Шминке. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.*
3. *Новиков А. Что такое клиентоориентированность [Електронний ресурс] / А. Новиков. – Режим доступу : http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/.*
4. *Артемьев Валерий. Что такое Business Intelligence? [Электронный ресурс] / Валерий Артемьев // Открытые системы. – 2003. – № 4. – Режим доступа : http://www.osp.ru/os/2003/04/182900/.*
5. *Liautaud B. e-Business Intelligence: Turning Information into Knoledge into Profit / B. Liautaud, M. Hammond. – McGraw-Hill, 2001.*
6. *Оноприйчук В. В. Організація бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] / В. В. Оноприйчук. – Режим доступу : http:///lubook.net/book_499.html.*
7. *CSRP – СТАНДАРТ(CUSTOMER SYNCHRONIZED RESOURCE PLANNING) И СИСТЕМА [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.itstan.ru/it-i-is/csrp-standartcustomer-synchronized-resource-planning-i-sistema.html.*
8. *Enhancing Service Experience Through Understanding Employee Experience Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.thefreelibrary.com/Enhancing+Service+Experience+Through+Understanding+ Employee…-a01073931658.*
9. *Abhari Kaveh. Employee Experience Management [Електронний ресурс] / Kaveh Abhari. – Режим доступу : http://www.customerthink.com/blog/employee_experience_management.*
10. *Harris P. We the people: The importance of employees in the process of building customer experience / P. Harris // Brand Management. – 2007. – № 15 (2).*
11. *Shaw R. Measuring and Valuing Customer Relationships / Robert Shaw. – Business Intelligence, 2010.*
12. *Rouse M. DEFINITION OF customer intelligence (CI) [Електронний ресурс] / Margaret Rouse. – Режим доступу : http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/ definition/customer-intelligence-CI.*
13. *Шовкопляс С. Как повысить конкурентоспособность при помощи CRM / С. Шовкопляс // Office. – 2005. – № 3–4. – С. 12–18.*
14. *Joachim David. CRM tools improve access, usability (cover story) / Joachim David // B to B 87. – 2002, no. 3.*
15. *Кадыков М. Битва за клиента: «Фронт» и «Тыл» / М. Кадыков // Отдел Маркетинга. – 2006. – № 10. – С. 32–33.*
16. *Richard D. Hanks Are you ready for enterprise feeback management? [Електронный ресурс] / D. Richard – Режим доступу : http://www.mshare.net/measurement/are_you_ready_for_ enterprise_feedback_management.php.*

УДК 658: 001.895

Ірина МЛИНКО

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Систематизовано концептуальні підходи до розуміння холістичного, когнітивного та системно-рефлексивного маркетингу. Розглянуто рівні прийняття маркетингових рішень та зміну пріоритетних завдань маркетингових служб з початку світової фінансової кризи.

Conceptual approaches to understanding the holistic, cognitive and system-reflexive marketing are systematized. Levels of marketing decision-making and change of marketing services' priorities since the global financial crisis are considered.

Ключові слова: *концепція маркетингу, маркетингові рішення, пріоритетні завдання, стратегічний маркетинг, операційний маркетинг.*

Keywords: *marketing concept, marketing decisions, foreground jobs, strategic marketing, operative marketing.*

Всі управлінські рішення, що приймаються на підприємстві, так чи інакше пов'язані з одним з найважливіших показників ринкової економіки – попитом споживачів. Тому вивчення ринку, особливо в умовах швидких змін, має особливе значення, що й зумовлює вагому роль маркетингу в управлінні підприємством.

Теоретично детальне розроблення маркетингових проектів має гарантувати підприємству одержання прибутків, утвердження на існуючих та вихід на нові сегменти ринку. Однак практична реалізація відомих прийомів маркетингу не завжди приносить очікувані результати. Річ у тім, що суб'єкти ринку, конкуруючи між собою, часто необґрунтовано використовують одні й ті ж елементи маркетингу, копіюють один у одного маркетингові програми і тим самим знижують віддачу від них. Навіть якщо маркетингові програми й розробляються самостійно, то невідомо, за якими критеріями визначається доцільність їх реалізації. Це означає, що на підприємствах існує проблема побудови дієвих механізмів прийняття, реалізації та оцінювання маркетингових рішень, адекватних до змін середовища.

Метою статті є обґрунтування необхідності забезпечення інноваційної спрямованості маркетингових рішень через ідентифікацію пріоритетних завдань, функцій та інструментарію маркетингу на основі поєднання елементів холістичного, когнітивного та системно-рефлексивного підходів.

Задля розв'язання проблем забезпечення ринкового успіху багато вчених намагаються надати нового змісту розумінню маркетингу. Зокрема, Ф. Котлер обґрунтував концепцію

© Ірина Млинко, 2013.

холістичного маркетингу, відповідно до якої всі компоненти процесу маркетингу розглядаються як єдине ціле, а не сукупність окремих елементів [1, с. 24]. Російські вчені, серед яких О. В. Фірсанова [2], О. У. Юлдашева [3], розвивають концепцію когнітивного маркетингу, який, на їх думку, є складнішим у якісному відношенні теоретичним продовженням традиційного маркетингу, насамперед, через використання когнітивного мислення.

Вітчизняний учений А. О. Длігач [4] обґрунтовує поступовий перехід концепції маркетингу до системно-рефлексивної парадигми стратегічного маркетингового управління. За визначенням цього науковця, системно-рефлексивний маркетинг – це маркетинг, в якому управління реалізується системним розподілом інтересів суб'єктів ринкових відносин, а узгодження інтересів здійснюється з позиції рефлексивного маркетингового управничого [4, с. 82].

Системно-рефлексивний маркетинг охоплює різні рівні прийняття маркетингових рішень, що визначаються рангом рефлексії (див. рис. 1). А. О. Длігач визначає ранг системної рефлексії як ступінь усвідомлення об'єкта управління під час ситуаційного аналізу та обґрунтування управлінських рішень [4, с. 82]. Як видно з рис. 1, на найвищому рівні приймаються маркетингові рішення щодо ринку загалом як об'єкту управління, а також генеруються ідеї щодо нових товарів (послуг) та створення нових ринків («блакитних» океанів). За нульового рангу рефлексії комерційна діяльність полягає в обмінних операціях, що виникають стихійно, без істотного втручання менеджерів з маркетингу.

Наголошуючи на важливості орієнтації менеджменту на ринок, Ж.-Ж. Ламбен [5] відзначає дві сторони маркетингу, які практично визначають рівні прийняття маркетингових рішень, а саме: стратегічні та операційні. Стратегічне маркетингове управління – це вид управлінської діяльності, комплекс управлінських рішень і заходів, спрямований на реалізацію довгострокового бачення бізнесу, що є формалізованим результатом узгодження інтересів стейкхолдерів [4, с. 86]. Отже, стратегічне маркетингове управління може розглядатись і як особистісний процес, і як діяльність, спрямована на формування та реалізацію інтересів стейкхолдерів бізнесу. Завдання стратегічного маркетингу, зазвичай, включають у себе: систематичне і постійне аналізування потреб і вимог ключових груп покупців; розроблення і виробництво пакету товарів і послуг, який дає змогу компанії обслуговувати обрані групи або сегменти ефективніше, ніж це зможуть зробити конкуренти.

Роль операційного маркетингу полягає у організуванні збуту, реалізації стратегії продаж і комунікацій, котрі повинні поінформувати потенційних покупців і рекламувати особливі властивості товару при одночасному зниженні інформаційних витрат. Вирішуючи ці завдання, підприємство повинно забезпечити собі стійку конкурентну перевагу.

На думку Ж.-Ж. Ламбена, ці завдання доповнюють одне одного, адже у ринковій економіці роль менеджменту, що орієнтується на ринок, полягає у розробленні та просуванні (реалізації) рішень, які забезпечують надання доданої цінності споживачам і / або організації. Термін «розроблення» належить до сфери стратегічного маркетингу, а термін «просування» – до операційного.

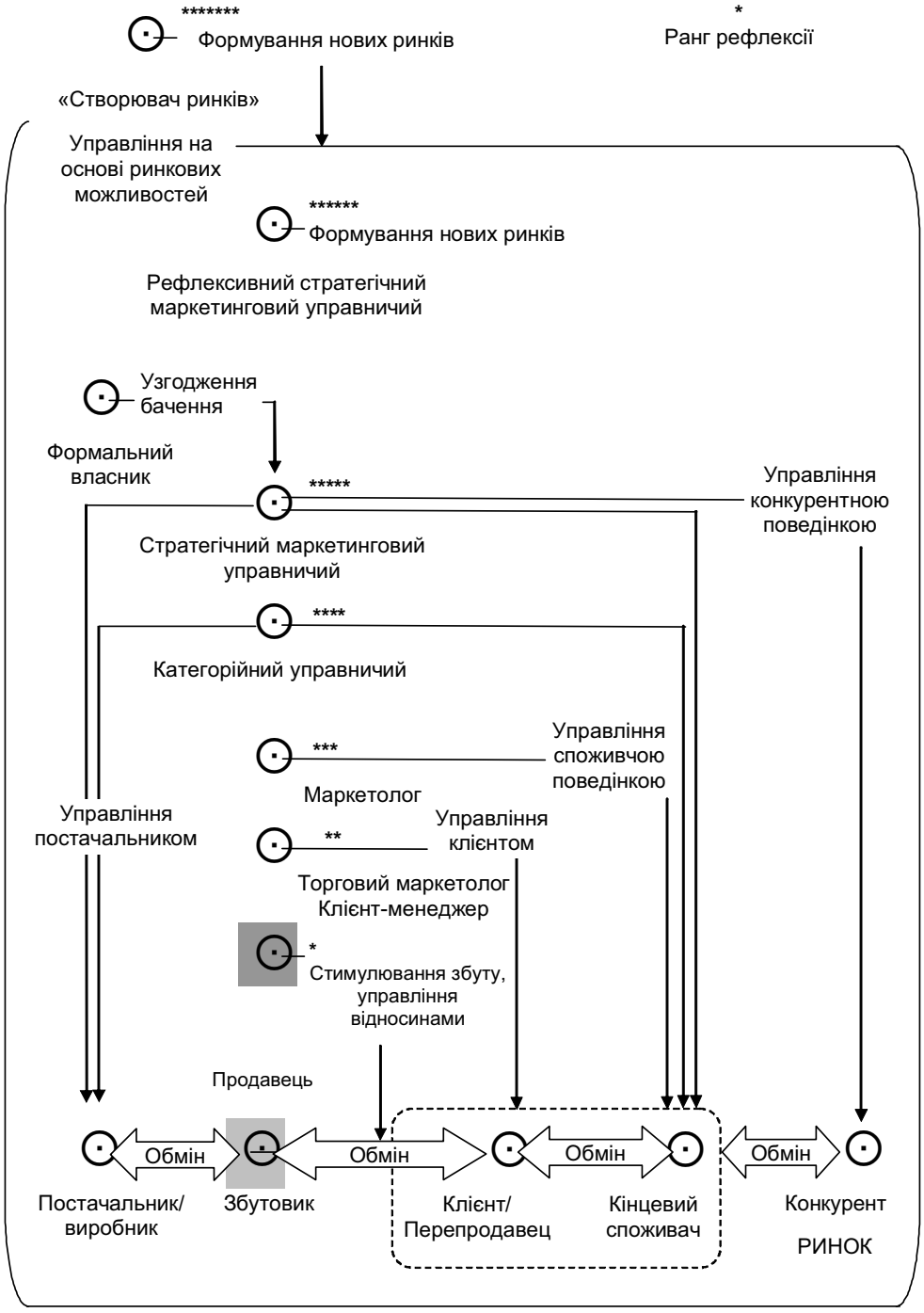


Рис. 1. ***Рівні прийняття маркетингових рішень***

Джерело: [4, с. 83].

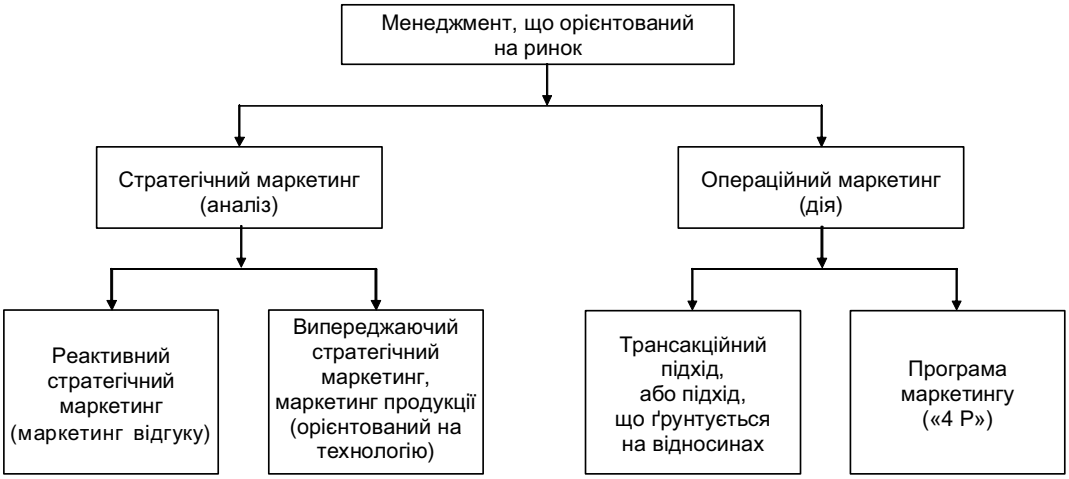


Рис. 2. ***Структура орієнтованого на ринок менеджменту***

Джерело: [6, с. 35].

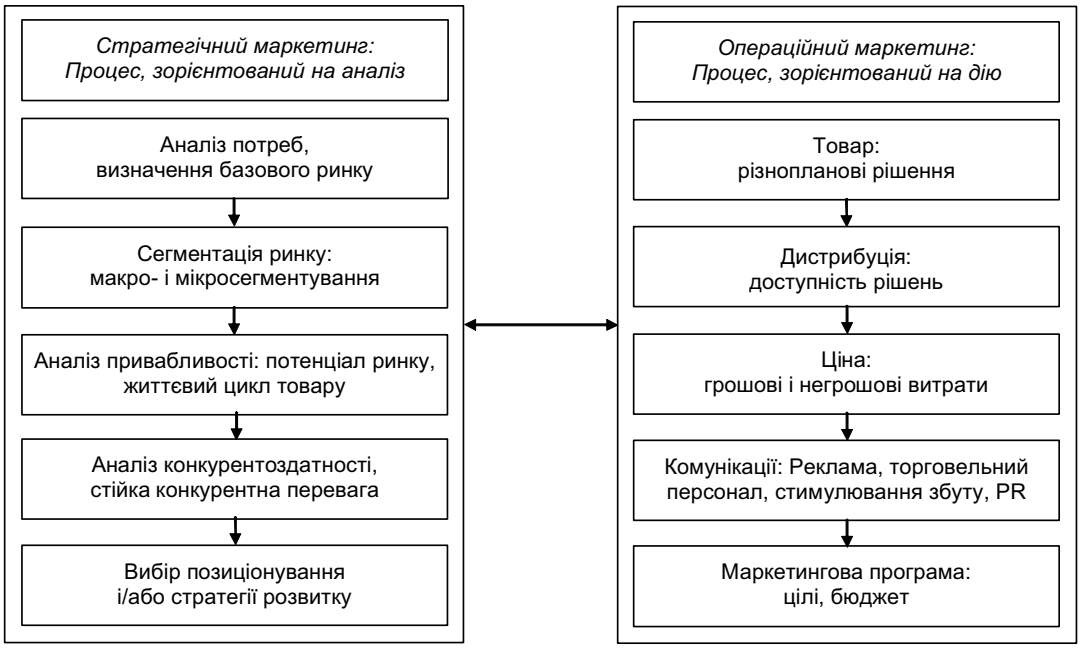


Рис. 3. ***Дві сторони процесу маркетингу***

Джерело: [6, с. 36].

Т. Амблер [6] розглядає маркетинг як певну триєдину систему: 1) маркетинг як ціле підприємство; 2) функціональний маркетинг; 3) бюджетний маркетинг. Перш за все, під маркетингом вчений розуміє все підприємство в цілому, оскільки вся компанія займається, насамперед, маркетингом, а потім вже й іншими складовими бізнесу, тобто «…маркетинг – це те, що здійснює компанія в цілому, щоб зберегти покупця і досягти при цьому вищих доходів для акціонерів…». Завдання маркетингу полягає у використанні позитивного ставлення споживачів задля досягнення цілей обох сторін: і споживачів, і власників.

Друга складова маркетингу пов'язана з функціональним маркетингом, під яким розуміється професійна діяльність менеджерів, які за змістом реалізують комплекс маркетингу за допомогою різноманітних маркетингових програм.

Третя складова, за Т. Амблером, названа бюджетним маркетингом, що пов'язується, насамперед, з управлінням витратами на маркетинг. Саме вона є предметом ґрунтовної уваги фінансових директорів підприємства задля оптимального використання коштів.

Узагальнюючи існуючі підходи до трактування маркетингу, тенденцій їх розвитку, можна відзначити, що головною характеристикою згаданих підходів є «зовнішня орієнтація» підприємства, яка є об'єднавчою ланкою, що надає право стверджувати про спорідненість нових концепцій ринкової орієнтації підприємств та маркетингового менеджменту.

Еволюційний розвиток ринку та концепцій маркетингу зумовлює зміну пріоритетних завдань відділів маркетингу, що продемонстровано компанією «Міжнародна маркетингова група» з вересня 2008 року по лютий 2010 року [7]. Результати дослідження наведено у табл. 1, де узагальнено результати порівняння вибіркових даних опитування фахівців (4 хвилі періодичністю раз на півроку) з метою з'ясування ролі та місця відділу маркетингу в компаніях, його функцій, критеріїв оцінювання ефективності роботи, планів розвитку. За респондентів обирались керівники відділів маркетингу великих і середніх підприємств різних сфер діяльності, директори середніх та невеликих підприємств. Проводилось дослідження методом електронного опитування респондентів, вибірка була доволі репрезентативною, кількість опитаних у 4-й хвилі (вересень 2010 р.) – 201 респондент [7].

Очевидно, що зміна пріоритетних завдань відділу маркетингу відбувалась на фоні світової фінансової кризи (вересень 2008–2010 рр.), тому саме у її розпал спостерігаємо істотне зменшення (2009 р.) пріоритетності організування і проведення корпоративних заходів (показник важливості до 12%) та інвестиційно-містких маркетингових заходів, зокрема, розроблення і виведення нових товарів (38%), формування бренду (40%), розроблення і проведення рекламних кампаній (41%). Натомість, зростає значення глибокого аналізування і планування обсягів продаж (77%), ринкового та маркетингового аналізування (76%), оптимізування цінової політики (79%) та процесів взаємодії з клієнтами (показник важливості 75%).

Аналізування поточних пріоритетів маркетингу дає підстави стверджувати, що останнім часом збільшується стратегічна важливість маркетингу як функції (пошук і реалізація нових можливостей, стратегічне планування, розвиток взаємодії з клієнтами).

Таблиця 1

Зміна пріоритетних завдань відділу маркетингу з вересня 2008 р. по лютий 2010 р.

№ з/п	Завдання відділу маркетингу за ступенем важливості	Значення показника важливості, у %						
		вересень 2008 р.	лютий 2009 р.	відносне відхил.	лютий 2010 р.	відносне відхил. (порівняно з лютим 2009 р.)	вересень 2010 р.	відносне відхил. (порівняно з лютим 2010 р.)
1.	Пошук і реалізація нових можливостей	56	66	19	81	22	75	–7
2.	Збір і аналіз маркетингової інформації	67	76	13	73	–4	75	2
3.	Стратегічне планування	60	67	12	74	10	73	–1
4.	Розроблення процесів взаємодії з клієнтами	62	75	22	62	–17	73	17
5.	Аналіз і планування продаж	51	77	50	68	–11	72	6
6.	Розроблення і проведення рекламних кампаній	74	41	–45	63	54	68	8
7.	Розроблення і впровадження програм формування лояльності	56	65	15	72	11	68	–5
8.	Визначення цінової політики	53	79	49	66	–16	66	0
9.	Формування бренду	69	40	–42	61	52	66	8
10.	Аналіз товарного асортименту	62	63	2	62	–1	64	4
11.	Розроблення і виведення нових товарів	50	38	–24	54	42	62	14
12.	Організація і проведення корпоративних заходів	66	12	–82	18	47	43	140

Джерело: [7].

Підсумовуючи, можна стверджувати таке:

– по-перше, динаміка ринку окреслює нові виклики перед маркетингом, що, у свою чергу, зумовлює еволюцію маркетингової концепції у бік холістичного, когнітивного та системно-рефлексивного підходів;

– по-друге, на підприємстві, зазвичай, рішення приймаються на різних рівнях управління, які узагальнено можна поділити на рішення у сфері стратегічного та операційного маркетингу. Кожен рівень управління ставить перед відділом маркетингу різні завдання та визначає їх пріоритети;

– по-третє, зовнішнє середовище значною мірою впливає на зміну цих пріоритетів. Наприклад, під час фінансової кризи більш пріоритетними були рішення у сфері операційного маркетингу, зокрема, щодо цінової політики чи процесу продаж. Вже після подолання кризових явищ пріоритети вітчизняних підприємств змістились на користь стратегічних маркетингових завдань, серед яких – пошук і реалізація нових ринкових можливостей, розроблення процесів взаємодії з клієнтами тощо.

Розуміння сутності сучасного маркетингу, його ролі та місця у системі менеджменту підприємства, ідентифікація пріоритетних завдань, покладених на нього, визначатимуть пріоритетність функцій та інструментарію маркетингової діяльності вітчизняних підприємств, що й стане предметом подальших досліджень автора.

Література

1. *Котлер Ф. 300 ключевых воапросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер [Текст] / Филипп Котлер ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олімп-Бизнес», 2006. – 224 с.*
2. *Фирсанова О. В. К вопросу о философско-методологическом основании теории когнитивного маркетинга / О. В. Фирсанова // Управление общественными и экономическими системами. – 2007. – № 2. – С. 45.*
3. *Юлдашева О. У. Когнитивный маркетинг: основные положения и терминологический аппарат / О. У. Юлдашева // Маркетинг. – 2006. – № 1–2. – С. 34–43.*
4. *Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : моногр. / А. О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 272 с.*
5. *Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; пер. с англ. под ред. В. Б. Кочанова. – СПб. : Питер, 2010. – 720 с.*
6. *Амблер Т. Практический маркетинг: Марочный капитал, маркетинговые войны, позиционирование, парадоксы дзен-буддизма / Тим Амблер ; пер. с англ. под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 400 с.*
7. *Международная маркетинговая группа Бизнес-консалтинг – маркетинговые исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http: //www.marketing-ua.com.*

УДК 338.486.2

Андрій БЛИЗНЮК

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Розроблено інноваційну системну модель єдиного туристично-екскурсійного центру в регіоні. Запропоновано схему аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на його діяльність.

An innovative system model of a single tourist and excursion center in region is developed. The scheme of analysis of external factors that influence on its activity are proposed.

Ключові слова: *єдиний туристично-екскурсійний центр, системна модель, системний підхід, стратегія, туристичні послуги, маркетинговий менеджмент.*

Keywords: *single tourist and excursion center, system model, system approach, strategy, tourism services, marketing management.*

Розвиток туристичного потенціалу України та складність взаємозв'язків між такими його складовими, як розміщення, трансфер, харчування свідчать про необхідність створення в регіонах єдиних туристично-екскурсійних центрів (ЄТЕЦ) на основі сучасних принципів маркетингового менеджменту. Реалізація цієї ідеї забезпечить додаткові переваги і окремим підприємством в галузі туризму, і всьому регіону. Формуючись як відкрита система, центр може отримувати ресурси від різних туристичних підприємств регіону при просуванні турпакетів, а також забезпечити їм необхідну адміністративну підтримку за рахунок централізованого залучення до своєї діяльності міністерств, відомств, місцевих органів влади.

Питаннями інноваційного маркетингового менеджменту в туристичній індустрії нині займається доволі значне число науковців і практиків в Україні та за її межами. Серед них можна виокремити таких дослідників: Н. Андерсон, О. В. Бандура, М. Г. Бойко, Л. І. Гонтаржівська, Н. Махвар, Т. О. Скрипко та інші. Поглиблене наукове дослідження з даної тематики, на наш погляд, повинно поєднувати стратегічне управління підприємством туристичної сфери та його інноваційні здобутки у сфері маркетингового менеджменту,

© Андрій Близнюк, 2013.

що, у свою чергу, сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Метою дослідження є розроблення інноваційної системної моделі туристично-екскурсійного центру на основі принципів маркетингового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

• проаналізувати ринок туристичних послуг;

• визначити та систематизувати чинники, що впливають на діяльність туристичних підприємств з метою покращення якості туристичного продукту;

• розробити інноваційну системну модель туристично-екскурсійного центру.

Сьогодні туристична діяльність, за умови її науково обґрунтованого здійснення, забезпечує широкі можливості досягнення успіху на внутрішньому ринку, а також створює потенціал для виходу на міжнародний ринок, що забезпечує додаткові конкурентні переваги туристичним підприємствам. За таких умов функціонування туристично-екскурсійного центру у конкретному регіоні України безпосередньо вплине на збільшення туристичних потоків, що відповідає місцевим інтересам.

У запропоновану систему ЄТЕЦ можуть увійти організації безпосереднього обслуговування та організації – посередники, які беруть участь у формуванні та просуванні турів. Їх участь в ЄТЕЦ визначається зацікавленістю у доступі до ринкової інформації, забезпеченні правового та адміністративного захисту, що в цілому позитивно впливає на поширення їх діяльності (рис. 1).

Рис. 1. ***Учасники інтеграції ЄТЕЦ в галузі туризму***

Інтеграція в рамках ЄТЕЦ пов'язана з проведенням таких заходів:

• реорганізація структури турфірм для їх відповідності висунутим цілям;

• забезпечення гармонізації структури турфірм та структури регіональної системи туризму;

• створення умов для виробництва та надання якісних турпакетів;

• впровадження ефективних маркетингових технологій виробництва, просування та надання туристичних послуг.

Відповідно до вимог системного підходу, ЄТЕЦ розглядається як певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких впливає на характеристики цілого у вигляді системи. Неадективність системи зумовлює неможливість звести властивості системи до загального підсумку властивостей її компонентів. Необхідними елементами формування і функціонування системи ЄТЕЦ є [1, с. 152]:

цілі – від загальних специфічних цілей організації в цілому до локальних цілей окремих підрозділів та виконавців;

ресурси – за різними видами та напрямами розподілення;

стратегії – від стратегії турагентства до стратегій функціональних підрозділів і надалі до конкретних дій, робіт, бізнес-процесів, які мають визначені терміни та виконавців і відображенні у відповідних планах.

Сукупне функціонування таких різних, але взаємопов'язаних елементів породжує якісно нові функціональні властивості усієї системи туризму. Це можуть бути інноваційні туристичні продукти, нові підходи до обслуговування туристів тощо.

Принципово важливою є властивість сумісності системи туризму з іншими системами зовнішнього середовища, наприклад, мікро-та макросередовища, інфраструктури регіону за правовим, ресурсним та інформаційним забезпеченням. В регіоні можуть створюватися й інші системи функціонування бізнесу, з якими система туристичної індустрії повинна ефективно взаємодіяти. Ця сумісність забезпечується стандартизацією об'єктів регіональної системи туризму.

Формування системи ЄТЕЦ повинно передбачати реалізацію двох головних принципів. По-перше, необхідна орієнтація на споживача, яка передбачає погодження всіх цілей, завдань та функцій з урахуванням споживчих уподобань і тенденцій розвитку туристичного ринку. По-друге, основою прийняття всіх рішень повинна стати система менеджменту якості, яка дозволить вирішити найважливіші завдання забезпечення якості в туристичному бізнесі за всіма його компонентами: залучення якісних туристичних ресурсів, виробництво туристичних послуг, їх реалізація та забезпечення задоволеності клієнтів, що гарантує стабільність в бізнесі. Розроблення і впровадження системи менеджменту якості є нагальною необхідністю для туристичних підприємств, особливо для тих, які орієнтуються на розвиток міжнародного співробітництва [2, с. 122–124].

Розглянемо процес формування системи ЄТЕЦ у вигляді формалізованої моделі. У теоретичному розумінні вона є джерелом інформації про визначені властивості туристичного комплексу, які отримано в процесі моделювання. Останнє дає змогу аналізувати

різноманітні ситуації в предметній галузі туристичного бізнесу, впливаючи на конкретні змінні з метою отримання необхідного результату на виході з системи [3, с. 134–138].

Системна модель ЄТЕЦ характеризується такими визначеннями:

– RA: ідентифікатор ЄТЕЦ;
– RF: функції системи ЄТЕЦ;
– RY: структура системи ЄТЕЦ;
– RX: характеристики підсистем ЄТЕЦ;
– RC: зв'язки ЄТЕЦ з зовнішнім середовищем;
– RH: історія розвитку системи ЄТЕЦ.

Ідентифікатор RA призначений для визначення цілі та завдань діяльності ЄТЕЦ, виходячи з сукупності класифікаційних ознак.

Таблиця 1

Ідентифікація системи за ознаками туризму, на які орієнтуються підприємства

Класифікаційні ознаки туризму														
За географічною ознакою		**За напрямами руху потоків**		**За цілями**									**За джерелами фінансування**	
Міжнародний туризм	Внутрішній туризм	в'їзний	виїзний	пізнавальний	оздоровчий	науковий	спортивний	комерційний	пригодницький	паломницький	розважальний	екологічний (земельний)	екстремальний	соціальний	комерційний

Ідентифікатор надає уявлення про види та форми туризму, які є професійними напрямами діяльності туристичних підприємств.

Для ідентифікації туристичного комплексу формується його код, який складається із 16 позицій (міжнародний туризм, внутрішній туризм, рекреаційний та інше). Всі ознаки, які наведено в табл. 1, приймають значення 1 або 0, залежно від того, чи включено той чи інший вид туристичної діяльності в систему ЄТЕЦ. Значення 1 приймається, якщо цей вид туризму присутній, 0 – якщо його немає. Наприклад, код 0100110000000001 свідчить,

що сферою діяльності підприємства є внутрішній туризм з пізнавальним та оздоровчим напрямами, за джерелами фінансування він комерційний.

При започаткуванні нових видів туризму ідентифікатор системи туристичного центру може бути розширений. Він може охоплювати також назви окремих регіонів, що надає можливість виокремити місцеву систему туризму серед інших регіонів України.

Важливим компонентом системної моделі ЄТЕЦ є функції RF (табл. 2).

Таблиця 2

Функції підсистем ЄТЕЦ

Підсистеми	Функції підсистеми
К: підсистема керівництва ЄТЕЦ	F1(1) – розроблення місії та напрямів стратегічної діяльності
	F1(2) – розроблення плану підготовки та перепідготовки персоналу
	F1(3) – розроблення товарної політики
	F1(4) – розроблення цінової політики
	F1(5) – розроблення політики просування туристичних продуктів
	F1(6) – розроблення політики реалізації туристичних продуктів
	F1(7) – розроблення політики якості
	F1(8) – аналіз ефективності діяльності
	F1(9) – формування корегуючих заходів впливу на підвищення ефективності роботи
М: підсистема маркетингу	F2(1) – дослідження кон'юнктури туристичного ринку
	F2(2) – оцінювання якості туристичних продуктів та їх конкурентоспроможності
	F2(3) – прогнозування кон'юнктури ринку та аналіз перспективних ринків туристичних продуктів
	F2(4) – координація робіт з розміщення та створення готельних мереж
	F2(5) – координація робіт із трансферу та транспортних мереж
	F2(6) – координація робіт із харчування, ресторанного обслуговування та додаткових послуг
В: підсистема виробництва	F3(1) – розроблення асортиментної політики
	F3(2) – координація робіт з розроблення інноваційних туристичних продуктів
	F3(3) координація робіт з розвитку асортименту додаткових послуг
Е: фінансово-економічна підсистема	F4(1) – координація ефективності діяльності ЄТЕЦ
	F4(2) – визначення основних напрямів інвестування
	F4(3) – формування бюджетних та позабюджетних джерел підтримки та розвитку туристичної діяльності
І: інформаційно-правова підсистема	F5(1) – координація робіт з правового забезпечення туристичної діяльності
	F5(2) – координація робіт зі страхування туристів та робота з ваучерами
	F5(3) – інформаційне забезпечення формування іміджу туристичних продуктів
	F5(4) – реформаційне забезпечення формування іміджу ЄТЕЦ

Функції підсистем (RF) чітко окреслюють головні напрями діяльності ЄТЕЦ і розглядаються з точки зору їх участі у створенні доданої вартості підприємства та реалізації головних процесів при створенні турпакетів, які задовольняють вимоги ринку. Головними процесами, що створюють додану вартість підприємства, є [4, с. 85]:

– дослідження вимог споживачів турпакетів;

– планування виробництва та реалізації турпакетів;

– матеріально-технічне й інформаційне забезпечення діяльності ЄТЕЦ;

– розроблення турпакетів;

– реалізація турпакетів.

Визначені функції можуть бути згруповані за основними підсистемами, які забезпечують діяльність ЄТЕЦ. Множину підсистеми можливо подати як

$$RL=\{K, M, B, E, I\}, \quad (1)$$

де K – керівництво туризмом на місцевому рівні;

M – підсистема маркетингу місцевого туризму;

B – виробнича підсистема місцевого туризму;

E – фінансово-економічна підсистема;

I – інформаційно-правова підсистема розвитку місцевого туризму.

В сукупності функції підсистеми характеризують конкретні напрями діяльності туристичного центру. Система функцій дає можливість визначити номенклатуру робіт, якісний та кількісний склад персоналу ЄТЕЦ.

Залежно від розмірів ЄТЕЦ та характеру виконуваних робіт склад функцій може змінюватися. Логічно, що при створенні конкретного туристичного пакету формується відповідний склад функцій, і туристичні підприємства адаптують їх до мети і функцій усієї системи – ЄТЕЦ. Власне систему функцій центру покладено в основу побудови його управлінської структури.

Взаємозв'язки між підрозділами ЄТЕЦ у формалізованому вигляді є множиною різноманітних видів інформації, яка циркулює між ними в процесі функціонування системи. Ці стосунки можуть бути подані у двох формах:

• стосунки відповідальності підрозділів за реалізацію певної функції або її частини;

• стосунки взаємодії підрозділів з наслідками процесу.

Інформаційний обмін в мережі тісно пов'язаний з системою документообігу в ЄТЕЦ. Для визначення необхідних засобів управління повинна бути розроблена документована процедура, яка передбачає [5, с. 25]:

– перевірку документів на адекватність;

– аналіз та актуалізацію документів (за необхідністю);

– забезпечення збереження документів у належному стані з можливістю легкої ідентифікації;

– запобігання використанню застарілих документів та застосування відповідної ідентифікації таких документів, що залишилися для певних цілей.

Для забезпечення ефективного функціонування ЄТЕЦ доцільно формувати документообіг на основі вимог міжнародного стандарту ISO 9000:2000 та принципів

маркетингового менеджменту, які вимагають високого рівня регламентації робіт усього технологічного процесу з персоналізацією відповідальності.

Вхідні дані для аналізу керівництвом ефективності функціонування ЄТЕЦ передбачають наявність такої інформації:

– результати перевірок;

– зворотний зв'язок від споживачів туристичних продуктів;

– наявність відхилень у функціонуванні процесів та у відповідності туристичних продуктів існуючим стандартам;

– наявність попереджуючих та корегуючих дій.

Результати аналізу керівництвом ефективності функціонування ЄТЕЦ визначають успіх рішень та дій і стосуються:

– підвищення результативності системи менеджменту якості та її процесів;

– покращення туристичної продукції згідно з вимогами споживачів;

– уточнення потреби в ресурсах.

Структуру документообігу в системі ЄТЕЦ подано в табл. 3.

Таблиця 3

Структура документообігу в системі управління ЄТЕЦ

Сфера документообігу	Об'єкт аналізу	Вихідний документ
Політика якості	**Стандарт, що визначає політику та цілі якості ЄТЕЦ**	**План виробництва, план забезпечення ресурсами**
Виробництво	Асортимент туристичних продуктів, їх кількість та технологія виробництва	План забезпечення ресурсами, зведення про поточний контроль якості продукції
Забезпечення ресурсами	Склад ресурсів під туристичні продукти, їх номенклатура та якість	Зведення про поточний контроль якості ресурсів
Кон'юнктура ринку туристичних послуг	Поточний стан продукції та попиту населення на туристичні продукти, які включено до плану виробництва	План виробництва
Поточний контроль якості Виробничих процесів	Зведення за результатами внутрішніх перевірок якості та контролю якості туристичних послуг	Керівні розпорядження з удосконалення якості
Поточний контроль якості ресурсів	Зведення за результатами внутрішньої перевірки якості ресурсів	Керівні розпорядження з удосконалення якості
Керівні розпорядження з удосконалення якості	Система організаційних заходів з удосконалення якості технологічних процесів, які є складовими головних процесів	План нововведень в туристичну діяльність ЄТЕЦ
Замовлення на туристичні ресурси	Перелік необхідних ресурсів на рік	План забезпечення ресурсами

Відповідно до маркетингового підходу, у зовнішньому середовищі підприємства необхідно розглядати макро- та мікрорівень. Оцінювання макросередовища та можливості його впливу на діяльність ЄТЕЦ ґрунтується на даних PEST–аналізу, який характеризує вплив на підприємство соціальної, технологічної, економічної й політичної сфер [6, с. 169].

Мікросередовище організації розглядається як сукупність стратегічних зон найближчого оточення, як склад суб'єктів, що безпосередньо взаємодіють та впливають на діяльність ЄТЕЦ. У разі необхідності фактори макро- та мікросередовища можуть бути визначені відповідними системними змінними, кожна з яких буде мати власні характеристики.

Фактори зовнішнього середовища необхідно розглядати у безпосередньому зв'язку з внутрішнім середовищем ЄТЕЦ. У запропонованій моделі ЄТЕЦ як відкритій системі межа між внутрішнім та зовнішнім середовищем часто непомітна. Суб'єкти, які діють в межах комплексу, водночас можуть бути незалежними учасниками зовнішнього середовища. Даний взаємозв'язок повинен сприяти розвитку ресурсної бази туризму та сприятливого клімату для створення інноваційних туристичних продуктів.

У багатьох випадках потрібна інформація про виникнення та розвиток ЄТЕЦ, основні етапи його життєвого циклу. Це дозволяє формувати стратегію розвитку ЄТЕЦ з урахуванням історичної спадщини на основі аналізу поетапного розвитку його потенціалу у розрізі головних складників [7, с. 27]:

1) природно-географічний – стан та розвиток природно-географічного середовища, стан природних ресурсів і подальші перспективи їх використання;

2) соціально-культурний – стан та розвиток соціальної інфраструктури, а також наявність історико-культурних пам'яток, які є привабливими для пізнавального й релігійного туризму;

3) науково-виробничий – рівень розвитку сучасних технологій в туристичному бізнесі, забезпеченість засобами розміщення, стан транспортної інфраструктури і технічних комунікацій;

4) фінансово-інвестиційний – рівень фінансового розвитку, інвестиційна привабливість регіону, забезпеченість фінансовими ресурсами.

Особлива історія ЄТЕЦ є одним із важливих факторів створення його іміджу, який безпосередньо впливає на позиції підприємства в галузі туризму, можливості формування замовлень та зростання обсягів продажу.

Одним із центральним завдань маркетингового менеджменту ЄТЕЦ є формування попиту та просування конкурентоспроможних туристичних продуктів. Саме тут ЄТЕЦ повинен займати активну позицію, яка надає йому можливості створити пропозицію, засновану на сучасних досягненнях науки і техніки, використанні тенденцій розвитку суспільства та навколишнього середовища, а також новому баченні можливостей традиційних продуктів та формуванні попиту на них. Зважаючи на це, в межах маркетингового менеджменту необхідно реалізувати заходи [8, с. 290]:

1. Активне формування пропозиції туристичних продуктів на основі генерації нових ідей.

2. Розроблення моделі інноваційного туристичного продукту на основі обраних ідей.

3. Експериментальне тестування моделі нового туристичного продукту з метою оцінювання його ринкових можливостей.

4. Презентація нового туристичного продукту з демонстрацією на комп'ютерах.

5. Оцінювання наявності та якості туристичних ресурсів, які використовуються в туристичному продукті.

Отже, модель формування Єдиного туристичного-екскурсійного центру будується на основі сучасних принципів маркетингового менеджменту. Створення такого центру забезпечить додаткові конкурентні переваги і окремим підприємствам в галузі туризму, і регіону в цілому. Формуючись як відкрита система, центр може отримувати ресурси різних туристичних підприємств регіону при просуванні турпакетів, а також забезпечити їм необхідну адміністративну підтримку за рахунок централізованого залучення до своєї діяльності міністерств, відомств, місцевих органів влади. До запропонованої системи ЄТЕЦ можуть залучатися організації безпосереднього обслуговування та організації-посередники, які беруть участь у формуванні та просуванні туристичних продуктів. Їх членство в ЄТЕЦ визначається зацікавленістю у доступі до ринкової інформації, у забезпеченні правового та адміністративного захисту, що в цілому позитивно впливає на ефективність їх діяльності.

Література

1. *Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Гардарика, 2002. – 296 с.*
2. *Ополченов И. И. Инновационные технологии повышения качества в сфере производства турстских услуг : моногр. / И. И. Ополченов. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 154 с.*
3. *Anderson N. Empirical Direction in Design and Analysis / N. Anderson, N. Mahwar. – London : L. Erlbaum, 2001. – 862 p.*
4. *Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні : навч. посіб. / Л. І. Гонтаржевська. – Донецьк : Сх. вид. дім, 2008. – 180 с.*
5. *Бойко М. Г. Впровадження інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств / М. Г. Бойко // Формування стратегії сталого розвитку туризму і курортів в Україні. – К., 2007. – С. 20–27.*
6. *Побоченко Л. М. Міжнародний туризм в Україні / Л. М. Побоченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2007. – Вип. 2. – С. 167–171.*
7. *Бандура О. В. Сущность интегрированных маркетинговых коммуникаций и эффективность их применения в современных условиях / О. В. Бандура // Технический прогресс и эффективность производства. – 2005. – № 25. – С. 25–28.*
8. *Скрипко Т. О. Туристичний продукт як об'єкт управління / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда // Збірник науково-технічних праць. – Львів : ЛНТУ, 2007. – С. 289–292.*

НАШІ АВТОРИ

БАБИЧ
Юлія Сергіївна

контролер Відділу обробки готівки Управління роботи з готівковими коштами Департаменту логістики Північного комерційного макрорегіону (м. Київ) ПАТ «Укрсоцбанк», магістр Житомирського технологічного університету

БЛИЗНЮК
Андрій Станіславович

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Міжрегіональної академії управління персоналом

БРИЧАК
Тетяна Павлівна

магістр факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»

ВАКАЛЮК
В'ячеслав Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, організації і адміністрування Житомирського технологічного університету

ГАЙДАЙ
Юлія Вікторівна

старший викладач кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету

ГЛЄБОВА
Алла Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі

ГОЛУБЄВА
Тетяна Сергіївна

асистент кафедри бухгалтерського обліку Київського національного торговельно-економічного університету

КАЛІНА
Ірина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Університету економіки та права «КРОК»

КОВАЛЬОВА
Галина Василівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Приватного вищого навчального закладу «Галицька академія» (м. Івано-Франківськ)

КОВТУН
Олег Іванович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, докторант Львівської комерційної академії

КОСТЮКЕВИЧ Аліна Миколаївна — старший викладач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне)

КОСТЮКЕВИЧ Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне)

КОШУЛЬКО Владислав Олександрович — студент Університету економічного в Катовіцах імені Кароля Адамецкого (Польща)

КОШУЛЬКО Оксана Павлівна — кандидат економічних наук, доцент Київського національного університету технологій і дизайну

ЛЕВКУЛИЧ Вікторія Вікторівна — аспірант кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ЛЕОНОВА Софія Володимирівна — асистент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка»

МАРКІНА Ірина Анатоліївна — доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародного співробітництва, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

МЛИНКО Ірина Богданівна — аспірант Української академії друкарства (м. Львів)

МОРГУЛЕЦЬ Оксана Борисівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту сфери послуг, директор НМЦУПФ Київського національного університету технологій і дизайну

РОМЕНСЬКИЙ Володимир Федорович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Криворізького економічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет»

САВИЦЬКА Олена Миколаївна — кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»

САВЧЕНКО Марина Миколаївна — інспектор відділу моніторингу якості підготовки фахівців та аналітичної роботи Київського національного університету технологій і дизайну

СКІБІЦЬКА Ліана Іванівна — старший викладач кафедри менеджменту зовнішньо-економічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету

СОВЕРШЕННА Ірина Олексіївна — кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету

ТРІШКІНА Ніна Іванівна — кандидат технічних наук, директор Хмельницького торговельно-економічного коледжу Київського національного торговельно-економічного університету

ХМУРОВА Вікторія Валентинівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту сфери послуг Київського національного університету технологій та дизайну

ШКАПЯК Олександр Іванович — лікар, комунальний заклад «Новомосковська центральна районна лікарня «ДОР», м. Новомосковськ Дніпропетровської області

ЮРИНЕЦЬ Зорина Володимирівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка

ЮРЧИК Інна Олександрівна — студентка Київського національного університету технологій та дизайну

ЯНЕНКОВА Ірина Георгіївна — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства та землеустрою Чорноморського державного університету імені Петра Могили

OUR AUTHORS

BABYCH Yuliia	Inspector of Department of Cash Procedure of Administration of Work with Cash of Department of Logistic of the North Commercial Macroregion (Kyiv) of Public Joint Stock Company «Ukrsotsbank», Magister of the Zhytomyr Technological University
BLYZNIUK Andrii	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Marketing of the Interregional Academy of Personnel Management
BRYCHAK Tetiana	Magister of Faculty of Management and Marketing of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»
VAKALIUK Viacheslav	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Management, Organization and Administration of the Zhytomyr Technological University
HAIDAI Yuliia	Senior Teacher of Department of Management of the Kyiv National University of Trade and Economics
HLIEBOVA Alla	Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of the Chair of Business Administration and Management of Foreign Economic activities of the Poltava University of Economics and Trade
HOLUBIEVA Tetiana	Assistant of Department of Accounting of the of the Kyiv National University of Trade and Economics
KALINA Iryna	Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor of Mana-gement and Marketing Department of Economics and Law University «KROK»
KOVALOVA Halyna	Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor of Department of Accounting and Audit of the Private High Education Institite «Galician Academy» (Ivano-Frankivsk)

KOVTUN Oleh	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economic Theory, Postdoctoral Student of the Lviv Commercial Academy
KOSTIUKEVYCH Alina	Senior Teacher of Department of Human Resources and Entrepreneurship of the National University of Water Management and Nature Resources Use (Rivne)
KOSTIUKEVYCH Ruslan	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Management of the National University of Water Management and Nature Resources Use (Rivne)
KOSHULKO Vladyslav	Student of University of Economics in Katowice named by Karol Adamecki (Poland)
KOSHULKO Oksana	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Kyiv National University of Technologies and design
LEVKULYCH Viktoriia	Postgraduate Student of Department of Accounting and Audit of Uzhhorod National University
LEONOVA Sofiia	Assistant of Department of Marketing and Logistic of the National University «Lviv Polytechnic»
MARKINA Iryna	Doctor of Economic Sciences, Profesor, Head of the Management and administration Poltava National Technical University Yuri Kondratyuk
MLYNKO Iryna	Postgraduate Student of the Ukrainian Academy of Printing (Lviv)
MORHULETS Oksana	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Service Management of the Kyiv National University of Technologies and Design
ROMENSKYI Volodymyr	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of international economics of the Kryvyi Rih Economic Institute of the State Institution of High Education «Kryvyi Rih National University»

SAVYTSKA Olena	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Management of the Kyiv Polytechnic Institute
SAVCHENKO Maryna	Inspector of Department of Monitoring of Quality of Preparation of Specialists and Analytical Work of the Kyiv National University of Technologies and Design
SKIBITSKA Liana	Senior Teacher of Department of Management of Foreign Economic Activities of Enterprises of the National Aviation University
SOVERSHENNA Iryna	Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor of Department of Management of the Kyiv National University of Trade and Economics
TRISHKINA Nina	Candidate of Economic Sciences, Director of the Khmelnytskyi College of Trade and Economics of the Kyiv National University of Trade and Economics
KHMUROVA Viktoriia	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Service Management of the Kyiv National University of Technologies and Design
SHKAPIAK Oleksandr	Doctor, the Municipal Institution «Novomoskovsk central district hospital" of Dnipropertovsk regional council, (Novomoskovsk, Dnipropetrovsk region)
YURYNETS Zoryna	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Management of the Ivan Franco National University of Lviv
YURCHYK Inna	Student of the Kyiv National University of Technologies and Design
YANENKOVA Iryna	Doctor of Economic Science, Assistant Professor of Department of Enterprise economics and Land Management, Petro Mohyla Black Sea State University

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Умови публікації у збірнику наукових статей

⇒ надіслати рукопис статті в електронному виді на адресу: ***upr.innov@gmail.com***;

⇒ оформити статтю згідно вказаних вимог;

⇒ отримати підтвердження від редколегії про прийняття статті до друку.

Вимоги до оформлення статей

До друку приймаються статті, що мають наукову і практичну цінність, відповідають профілю журналу та науково і граматично відредаговані.

Приймаються раніше не опубліковані статті.

Статті можуть подаватися російською, українською або англійською мовами (обсягом від 10 до 15 сторінок тексту, роздрукованого на папері формату А4 через 1,5 інтервалу, кеглем 14, шрифтом Times New Roman; поля: зліва – 30 мм, знизу та вгорі – 20 мм, справа – 10 мм, у форматі MS Word).

Редколегія планує подавати заявку для включення журналу «Управлінські інновації» до міжнародної реферативної наукометричної бази наукової періодики SciVerse Scopus, що є одним з найбільш авторитетних й успішних проектів в наукометрії.

Зважаючи на це, змінюються вимоги до оформлення статей. Основні пункти вимог:

1. Індекс УДК (у верхньому лівому куті сторінки).
2. Імена та прізвища всіх авторів (не більше 4 осіб).
3. Назва статті трьома мовами – українська, російська, англійська.
4. Анотація (реферат) обсягом від 200 до 300 слів винятково загальноприйнятої термінології повинна бути структурована і містити такі елементи: ціль; методи; результати; наукова новизна; практична значимість; ключові слова (6-8 слів) мовою статті.
5. Реферат і ключові слова двома іншими мовами.
6. Основний текст статті, який повинен складатися з логічно взаємопов'язаних розділів. Відповідно до вимог постанови Президії ВАК України від 15.01.03 р. № 7-05/1, основний текст статті повинен містити елементи:

⇒ **актуальність проблеми** та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями (**постановка проблеми**);

⇒ **аналіз наукових досліджень і публікацій** з досліджуваної проблеми (та визначення питань, що не вирішені);

⇒ **мета статті (постановка завдань)**;

⇒ **викладення основного матеріалу дослідження** (з науковим авторським обґрунтуванням отриманих результатів – **основні результати дослідження**);

⇒ **висновки й напрями подальших досліджень**;

⇒ **список використаних джерел** – мінімум 8 одиниць. Посилання на літературні джерела, з яких наводяться цитати, і їх бібліографічні описи повинні відповідати нормам оформлення бібліографії згідно з новим національним стандартом ДСТУ ГОСТ 7.1: 2006 «Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання». Список наукових джерел є обов'язковим. Бібліографічний опис наводиться мовою оригіналу, а також повторюється латинськими літерами. Транслітерація прізвищ авторів виконується залежно від мови оригіналу джерела відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 р. № 55 «Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею» (для української мови) або вимогам системи BGN/HCGN (для російської мови).

Додаткова інформація

Автори відповідають за точність цитат, об'єктивність наведених у статті даних і статистичних матеріалів. Скорочення слів і словосполучень, крім загальноприйнятих, не допускається.

Редколегія може не поділяти думок авторів статей.

Усі статті проходять обов'язкове рецензування.

Редакція залишає за собою право на редагування статей або їх відхилення у разі невідповідності тематиці наукового збірника.

Умови публікації у збірнику наукових статей

⇒ відомості про автора (-ів): прізвище, ім'я, по батькові; науковий ступінь і вчене звання; посада; місце роботи – українською та англійською мовами; а також службова і домашня адреси, телефон і електронна адреса (E-mail);

⇒ для аспірантів та здобувачів обов'язково додається рецензія наукового керівника або доктора економічних наук.

Матеріали, оформлені з відхиленням від зазначених вимог, редколегія не розглядає.

Наукове видання

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ

Збірник наукових праць
Тернопільського національного
економічного університету

Випуск 3
2013 рік

Комп'ютерна верстка *Лариси Щербак*
Дизайн обкладинки *Марії Одобецької*

Підп. до друку 27. 06. 2013 р.
Формат 70x100$^{1}/_{16}$. Гарнітура Arial, UkrainianBaltica і Futuris.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Обл.-вид. арк. 20,8. Умов. друк. арк. 20,2.
Вид. № П-007/13. Тираж 300 прим.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23. 04. 2009 р.

Віддруковано
у ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ»
46004 м. Тернопіль, вул. Львівська, 11
тел. 47-58-72
E-mail: edition@tneu.edu.ua