

# **УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Монографія**

***За загальною редакцією  
докт. екон. наук, професора Ястремської О. М.,  
канд. екон. наук, доцента Верещагіної Г. В.***

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

УДК 005.7:338.45  
ББК 65.050  
У 67

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, декан економічного факультету Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, заслужений діяч науки і техніки України *Благуєн І. С.*; докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету "Львівська політехніка" *Чухрай Н. І.*; докт. екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту НТУ "ХПІ" *Райко Д. В.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 9 від 22.04.2014 р.

**Авторський колектив:** докт. екон. наук, проф. Ястремська О. М. – вступ, п. 1.4, 4.4, 6.1, 6.2, заг. редакція; канд. екон. наук, доц. Верещагіна Г. В. – п. 1.2, 2.2, заг. редакція; канд. екон. наук, доц. Авраменко О. В. – п. 5.2; канд. екон. наук, доц. Іванова В. Й. – п. 3.1; канд. екон. наук, доц. Веретенникова Г. Б. – п. 2.1; канд. екон. наук, доц. Голофаєва І. П. – п. 5.2; канд. екон. наук, доц. Колодізева Т. О. – п. 4.2; канд. екон. наук, доц. Мельникова К. В. – п. 4.6, 5.3; канд. екон. наук, доц. Омелаєнко Н. М. – п. 3.4; канд. екон. наук, доц. Разінкова В. П. – п. 3.3; канд. екон. наук, доц. Ріпка Д. О. – п. 1.1; канд. екон. наук, доц. Руденко Г. Р. – п. 5.1; канд. екон. наук, доц. Сисоєв В. В. – п. 4.1; канд. екон. наук, доц. Тонєва К. В. – п. 1.3; канд. екон. наук, доц. Яковенко К. В. – п. 3.2; канд. екон. наук, викл. Мажник Л. О. – п. 2.4; канд. екон. наук, викл. Письмак В. О. – п. 4.3; канд. екон. наук, викл. Сігаєва Т. Є. – п. 2.3; канд. екон. наук, викл. Тімонін К. О. – п. 4.5; канд. екон. наук, викл. Ястремська О. О. – п. 4.4; викл. Бахурець О. В. – п. 4.4; викл. Захаров В. А. – п. 3.1; викл. Панасьянц Г. С. – п. 4.2; викл. Струпинська Н. В. – п. 1.4; асп. Геращенко І. М. – п. 6.1; асп. Зеленський М. В. – п. 4.5; асп. Стаматін О. В. – п. 6.2.

У 67      **Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / О. М. Ястремська, Г. В. Верещагіна, О. В. Авраменко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М., канд. екон. наук, доцента Верещагіної Г. В. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 432 с. (Укр. мов.)**

ISBN 978-966-676-566-9

Розглянуто організаційно-економічні та управлінські аспекти управління життєдіяльністю підприємств промисловості, зокрема управління інноваційною активністю підприємства, економічною безпекою підприємства з урахуванням життєвого циклу, інформаційною взаємодією промислових підприємств із зовнішнім середовищем, державним регулюванням життєдіяльності підприємств галузей промисловості, а також оцінювання ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств.

Рекомендовано для студентів, аспірантів, викладачів і науковців, які досліджують проблеми управління інноваційною діяльністю.

**УДК 005.7:338.45  
ББК 65.050**

© Ястремська О. М., Верещагіна Г. В.,  
Авраменко О. В. та ін., 2014  
© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2014

ISBN 978-966-676-566-9

# Вступ

У сучасних умовах життєдіяльності суб'єктів господарювання України для забезпечення їх сталого розвитку та, відповідно, конкурентоспроможності, необхідною є здатність адекватно реагувати на зміни середовища, витримувати негативний вплив широкого комплексу зовнішніх та внутрішніх дестабілізаційних факторів. Промисловість є провідною галуззю господарського комплексу держави, яка має за мету добування та переробку природних багатств. Тому від стану та розвитку промислових підприємств залежать стан і розвиток інших підприємств господарства, рівень життя громадян, розвиток суспільства, держави в цілому.

Актуальність питань обумовила вибір теми наукового дослідження: "Управління життєдіяльністю промислових підприємств". Вирішення цієї проблеми обумовило, у свою чергу, визначення цілей наукового дослідження: узагальнення теоретичних основ управління життєдіяльністю промислових підприємств, аналіз складових управління життєдіяльністю промислових підприємств, обґрунтування методичних підходів щодо ефективного управління життєдіяльністю промислових підприємств; удосконалення теоретико-методичних положень щодо управління життєдіяльністю промислових підприємств України.

Визначені цілі, у свою чергу, визначили низку завдань дослідження: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій управління інноваційною активністю підприємства;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій проведення маркетингових досліджень ринку інновацій;

визначення сучасних теорій оцінювання ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій управління економічною безпекою підприємства з урахування життєвого циклу;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій оцінки фінансової безпеки підприємств як основи для забезпечення їх життєдіяльності;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій інформаційної взаємодії промислових підприємств із зовнішнім середовищем;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій державного регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій визначення якості операційного менеджменту промислового підприємства;

визначення особливостей контролінгу на підприємствах;

визначення робіт комплексної підготовки виробництва до випуску нової продукції;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій стимулювання виробництва якісної продукції;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій оптимізації логістичних мереж;

розробка організаційного забезпечення логістичної діяльності промислового підприємства;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій формування відносин між контрагентами у процесі матеріально-технічного забезпечення;

розробка організаційного забезпечення реалізації стратегій взаємовідносин у ланцюгах поставок промислових підприємств;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства;

визначення особливостей фінансових ресурсів та потоків у логістичних системах;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій оцінки ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств;

визначення резервів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства;

обґрунтування системи показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства як працедавця;

узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо оцінки впливу соціального партнерства на зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Проведене дослідження дало змогу отримати такі пункти наукової новизни:

запропоновано принципи формування системи управління знаннями: системності, безперервності, науковості, ситуаційності, повноважень і відповідальності, демократичного централізму, професійної компетенції. Врахування даних принципів при формуванні та впровадженні системи управління знаннями забезпечить узгодженість даної системи із загальною стратегією підприємства, забезпечить інформованість та зацікавленість працівників у якісному впровадженні такої системи, підвищить рівень корпоративності;

дістали подальшого розвитку методичні положення з визначення динаміки інноваційної активності, відмінністю яких є комплексний аналіз показників, що характеризують стан факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ її прояву, а також розроблено матрицю позиціонування підприємства за рівнем інноваційної активності й сформовані рекомендації щодо перспективних напрямів його інноваційного розвитку;

удосконалено визначення поняття "інноваційна активність", яку запропоновано розглядати як відмінну особливість динамічної реалізації сукупності цілеспрямованих процесів, що за рахунок упровадження інноваційних перетворень з урахуванням взаємодії факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ забезпечують підприємству певні конкурентні переваги. Відмінністю даного визначення є представлення інноваційної активності як комплексної характеристики інноваційної діяльності в динаміці з акцентуванням на її прояві у зовнішньому та внутрішньому середовищах життєдіяльності підприємства;

розроблено комплексний підхід до маркетингових досліджень інновацій, який пов'язаний із прогнозуванням розвитку ринку та переслідує основну мету – знайти оптимальне, своєчасне рішення щодо адаптації підприємства до можливих змін зовнішнього середовища. В узагальненому вигляді сукупність маркетингових досліджень інновацій пропонується

згрупувати в такий спосіб: маркетингові дослідження конкретного ринку нової технології; маркетингові дослідження внутрішніх можливостей підприємства для закріплення його позиції на новому ринку;

система показників оцінювання внутрішньої та зовнішньої складових фінансової безпеки підприємств за сферами, що відрізняється від існуючих складом кількісних і якісних показників; щодо внутрішньої фінансової безпеки до кількісних показників додатково включено показники інноваційної активності, до якісних – показники розвитку фінансового потенціалу підприємств; щодо зовнішньої фінансової безпеки, як додаткові кількісні показники запропоновано використовувати показники розвитку інноваційно-інвестиційних процесів на макроекономічному рівні, якісні – це показники сприятливості зовнішнього фінансового середовища, що дозволяє підвищити адекватність результатів оцінки фінансової безпеки підприємств її фактичному рівню;

науково-практична новизна полягає у побудові систем стимулювання випуску якісної продукції на основі математичних функцій. Це дозволяє чітко пов'язати між собою розміри премій і показники преміювання, робити систему стимулювання випуску якісної продукції зрозумілою і простішою;

методичні рекомендації щодо вибору заходів з організації економічної безпеки з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства та рівня використання його фінансових ресурсів, впровадження яких дозволить підвищити рівень захищеності суб'єкта господарювання від загроз, характерних для конкретної стадії розвитку;

теоретичні засади організаційного забезпечення логістичної діяльності підприємств, які набули подальшого розвитку через доведення необхідності проектування та впровадження власних логістичних систем підприємств або використання логістичного аутсорсингу та створення віртуальних логістичних систем;

науково-методичні підходи щодо формування організаційного забезпечення логістичної діяльності підприємств на підставі проведення його аналізу та подальшого моделювання його концептуальної, змістової, технологічної та рефлексійно-оцінної складових;

види моделей відносин промислових підприємств із постачальниками, які розподілені за класифікаційними ознаками: основною метою перебігу закупівельної діяльності, наявністю посередників, компетентністю осіб,

які ухвалюють рішення щодо формування відносин у закупівельній діяльності, її терміном та умовами отримання ефекту; визначено взаємозв'язок моделей з інструментами інформаційної взаємодії з постачальниками і виробниками, обґрунтовано формування відносин між промисловими підприємствами виробниками і постачальниками у відповідності з принципами прокьюремента;

методичний підхід до формування ланцюга поставок, який на відміну від відомих, передбачає організаційне забезпечення реалізації стратегій взаємовідносин у ланцюгах поставок промислових підприємств. Формування єдиного коопераційного фонду запасів із встановленням його оптимального розподілу між учасниками ланцюга поставок за схемою "ступінь внутрішньо-виробничого споживання запасів" дозволяє проводити системну оптимізацію витрат на управління запасами у ланцюгу поставок шляхом розрахунку запропонованого коефіцієнта синхронізації розподілу запасів з урахуванням їх комплектності за асортиментними групами;

класифікація методів оцінки ефективності логістичної діяльності машинобудівних підприємств за рахунок введення ознак: практична спрямованість та рівень охоплення конкретним методом певної кількості підсистем логістичної діяльності, що дає можливість визначати найбільш доцільний метод для кожного підприємства;

методичний підхід до визначення впливу на ефективність логістичної діяльності внутрішніх та зовнішніх факторів логістичного середовища машинобудівного підприємства. Відмінність підходу полягає в узагальненні та систематизації існуючих факторів, виділенні найбільш впливового фактора (яким є масштаб підприємства) та визначенні рівня упровадження логістики на підприємствах залежно від цього фактора;

підхід визначення складових інформаційного забезпечення логістичної діяльності, що дозволяє керівництву підприємств обрати одне з програмних забезпечень, зважаючи на їх вартість та вимоги для упровадження: Extend, GPSS/PC, GPSS/H, AweSim! чи Arena (Siman) та оптимізувати свою складську діяльність;

використання коефіцієнта Джині задля визначення рівня соціального партнерства на підприємствах України, та оцінки його впливу на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Наведені пропозиції становлять практичний інтерес, оскільки їх впровадження дозволяє адекватно здійснювати управління: інноваційною активністю підприємства; економічною безпекою підприємства з урахуванням життєвого циклу; інформаційною взаємодією промислових підприємств із зовнішнім середовищем; державним регулюванням життєдіяльності підприємств галузей промисловості; стимулюванням виробництва якісної продукції; оптимізацією логістичних мереж; формуванням відносин між контрагентами у процесі матеріально-технічного забезпечення; оцінкою ефективності логістичної діяльності підприємств; оцінкою ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств; оцінкою впливу соціального партнерства на зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Автори висловлюють глибоку вдячність рецензентам монографії за конструктивні зауваження щодо викладеного матеріалу, що дозволили поліпшити його подання.



# **Розділ 1. Інновації як основний фактор підтримки життєдіяльності промислових підприємств**

## **1.1. Управління інноваційною активністю підприємства**

У сучасних умовах господарювання інновації є ефективним засобом конкурентної боротьби, вдале використання якої дозволяє підтримувати сталу динаміку життєдіяльності підприємства в позитивному напрямі через залучення інвестицій, створювати нові робочі місця, освоювати нові ринки тощо. Проте, впровадження інновацій є доволі складним процесом. Тим більше зараз теоретики та практики з управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання стикаються з додатковою проблемою, яка викликана тим, що уявлення про інновації досить швидко застарівають. У зв'язку з цим необхідним є інноваційний підхід до самих інновацій. Передумовою щодо цього є постійно зростаюча мобільність досвідчених та професійно підготовлених фахівців, підвищення рівня освіти працівників, зростання ролі приватного венчурного капіталу, скорочення часу виведення на ринок багатьох товарів і послуг.

У сучасних дослідженнях із проблем управління інноваційною діяльністю обговорюється підхід, який ґрунтується на відкритості інновацій [464]. Основні положення даного підходу щодо побудови бізнес-моделі інноваційної діяльності підприємства полягають у такому:

- 1) необхідність взаємодії з талановитими людьми, які працюють як на самому підприємстві, так і за його межами;
- 2) створення значної цінності (отримання прибутку) за рахунок зовнішніх НДДКР;
- 3) необов'язковість власного проведення досліджень, на основі яких можна отримати прибуток;
- 4) першочерговість створення досконалої моделі бізнесу порівняно з виходом на ринок;
- 5) отримання конкурентних переваг за рахунок ефективного використання і внутрішніх, і зовнішніх ідей;
- 6) важливість отримання прибутку не лише за рахунок використання власної інтелектуальної власності, але й через її продаж та придбання інтелектуальної власності інших суб'єктів господарювання, якщо вона відповідає бізнес-моделі підприємства.

Отже, в сучасних умовах господарювання поряд із внутрішніми ідеями, факторами інноваційної діяльності, важливого значення набуває орієнтація

на зовнішнє середовище через велику кількість зовнішніх ідей, високу мобільність працівників, активне залучення венчурного капіталу, взаємодію з науковими установами, тобто використання зовнішніх джерел формування та розвитку інтелектуального капіталу, що є підґрунтям для формування конкурентних переваг підприємств.

Інноваційний розвиток підприємства, що ґрунтується на використанні бізнес-моделі відкритих інновацій, передбачає здійснення його перетворень, пов'язаних із відновленням технічної бази виробництва, впровадженням нових технологій, освоєнням випуску нової продукції, зміною організаційних структур тощо. Кінцеві результати перебігу певних процесів розвитку виражаються в підвищенні рівня його конкурентоспроможності за рахунок активної взаємодії з зовнішнім середовищем. Інноваційний розвиток підприємства складає процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова, а як серія безперервних, взаємозалежних заходів та активних дій у різних функціональних сферах діяльності підприємства, спрямованих на доведення інновацій до комерційного використання та отримання від них високої віддачі. Все це обумовлює об'єктивну необхідність регулярно здійснювати оцінювання динаміки активності інноваційного розвитку підприємства.

Підприємство як організаційна система має певні властивості, а саме: цілеспрямований характер функціонування організації (що відрізняється одночасною наявністю багатьох цілей) та ієрархічна підпорядкованість елементів (підсистем), що формують організацію. Важливою властивістю організації є право приймати рішення і, як наслідок цього, активна цілеспрямована поведінка. Використання терміна "активний елемент" передбачає наявність у елемента механізмів цілепокладання, а отже, власних цілей, а також активних засобів, наприклад, інформації, за допомогою яких він може впливати на досягнення своїх цілей. Внаслідок пов'язаності організаційної системи дії окремих елементів можуть впливати не лише на його стан та досягнення власних цілей, але і на стан та досягнення цілей інших елементів системи та системи в цілому [381, с. 43]. Наявність активних елементів у певній системі (на підприємстві) передбачає їх об'єднання з відповідними цілеспрямованими процесами, у здійсненні яких вони беруть участь. У зв'язку з цим можливо припустити, що цілеспрямований процес, в якому беруть участь активні елементи, є також активним.

Інноваційна активність є необхідною умовою економічного зростання і підвищення якості життя, а тому займає центральне місце в реалізації інноваційної політики як держави, так і окремих підприємств. Отже, для

забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання в ринковій економіці постає проблема управління інноваційною активністю підприємств. Для вирішення цієї проблеми спочатку доцільно узагальнити визначення інноваційної активності. Основні підходи до її визначення наведені в табл. 1.1.

Таким чином, відповідно до наведеної в табл. 1.1 інформації, можна зробити висновок, що відсутній єдиний підхід до визначення інноваційної активності. Але майже всі дослідники спільні в думці, що інноваційна активність – це комплексна характеристика інноваційної діяльності. Отже, в даному дослідженні під інноваційною активністю підприємства пропонується розуміти відмінну особливість динамічної реалізації сукупності цілеспрямованих процесів, що за рахунок впровадження інноваційних перетворень з урахуванням взаємодії факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ забезпечують підприємству певні конкурентні переваги. Тобто інноваційна активність – це комплексна характеристика інноваційної діяльності в динаміці.

Інноваційна активність підприємства є важливим чинником інноваційного розвитку підприємства. Тобто інноваційна активність характеризує усі процеси підприємства, які безпосередньо впливають на його інноваційний розвиток.

Таблиця 1.1

### Основні підходи до визначення поняття "інноваційна активність"

Визначення	Основний зміст	Джерело
1	2	3
Інноваційна активність є здатністю підприємств, організацій та галузей промисловості виробляти, використовувати і реалізувати нововведення для забезпечення конкурентоспроможності і утримання за собою частки ринків. Інноваційна активність – це здібність до постійного розширення, вдосконалення виробництва, оновлення продукту	Здатність використовувати і реалізувати нововведення; здатність до розширення, вдосконалення, оновлення	[493]
Інноваційна активність – це кількісний показник, що визначає кількість нововведень, новизна яких визначається якісними характеристиками	Показник кількості нововведень	[350]
Інноваційна активність компанії – це комплексна характеристика її інноваційної діяльності і повинна включати: оцінку сприйнятливості до новацій (властивість споживача інноваційного продукту), засновану на компетенції в питаннях прогресу в даному виді діяльності; оцінку міри інтенсивності здійснюваних дій із трансформації новації; оцінку своєчасності інновацій, заснованої на здатності мобілізувати потенціал необхідної кількості і якості, раціональність технології інноваційного процесу за складом і послідовністю операцій	Комплексна характеристика інноваційної діяльності	[470]

1	2	3
Інноваційна активність організації оцінюється трьома основними характеристиками: наявністю завершених інновацій; мірою участі організації в розробці даних інновацій; виявленням основних причин, через які інноваційна діяльність не здійснювалася	Характеристика наявності завершених інновацій; міри участі в розробці інновацій; виявлення причин нездійснення інноваційної діяльності	[510]
Під інноваційною активністю слід розуміти творчу діяльність (творчу енергію) виробників товару або послуги, виражену в досягненні диктованих попитом приростах новизни техніко-технологічних, економічних, організаційних, управлінських, соціальних, психологічних та інших показників пропонованих ринку процесів, товарів або послуг, вироблюваних фахівцями в конкурентоздатний час	Творча діяльність, виражена в досягненні новизни	[500]
Інноваційна активність розглядається як комплексна характеристика інноваційної діяльності фірми, що включає міру інтенсивності здійснюваних дій і їх своєчасність, здатність мобілізувати наявні інноваційні ресурси, обґрунтованість і прогресивність вживаних методів, раціональність технології інноваційного процесу за складом і послідовністю	Комплексна характеристика інноваційної діяльності	[511]
Під інноваційною активністю підприємства розуміється комплексна характеристика інтенсивності його інноваційної діяльності, заснована на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу. Тобто інноваційна активність відображає інтенсивність використання інноваційного потенціалу, який виражається через ресурсну і результативну складові	Комплексна характеристика; інтенсивність використання інноваційного потенціалу	[68]
У загальному сенсі під інноваційною активністю слід розуміти цілеспрямовану і системну діяльність компаній (підприємств), державних установ і в цілому держави у сфері розробки, поширення і реалізації інновацій у реальному секторі економіки або на ринку інноваційних продуктів	Системна діяльність спрямована у сфері розробки, поширення і реалізації інновацій	[475]
Під інноваційною активністю розуміється інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності з розробки та залучення нових технологій або вдосконалених продуктів у господарський оборот	Інтенсивність залучення нових технологій та вдосконалених продуктів у господарський оборот	[390]
Інноваційна активність підприємства – це сукупність цілеспрямованих дій (процесів) підприємства щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності й прибутковості підприємства	Процеси щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу	[480]

За своєю сутністю інноваційний розвиток підприємства відноситься до циклічних процесів. Наприкінці кожного циклу перехід підприємства на якісно новий рівень розвитку забезпечується синтезом еволюційних і революційних перетворень. Інноваційна активність підприємства також піддана циклічним коливанням. Відповідно до різних фаз циклу інноваційного розвитку підприємства (спад, депресія, зростання) періодично відбувається зміна рівня активності. Тому необхідним є розроблення відповідного інструментарію, що дозволяє попереджати негативні явища, що свідчать про зниження інноваційної активності, та приймати своєчасні рішення для мінімізації несприятливих наслідків.

Розробка методичних положень з оцінювання рівня інноваційної активності підприємства має ґрунтуватися на врахуванні поглядів вітчизняних та зарубіжних фахівців щодо визначення ділової активності підприємства. Так, автори наукового дослідження [396, с. 25] розглядають ділову активність підприємства, під якою розуміють сукупність процесів, що забезпечують темпи економічного зростання підприємства на основі погодженого розвитку його складових у гармонії із зовнішнім середовищем. У процесі дослідження складових ділової активності й розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємством у різних фазах його розвитку авторами прийняті такі основні концептуальні положення:

1) підвищення ділової активності діючої виробничої системи забезпечує послідовне економічне зростання та безперервний розвиток підприємства;

2) на ділову активність підприємства впливають фактори зовнішнього середовища та внутрішні фактори виробничої системи [396, с. 25].

При цьому до факторів зовнішнього середовища, що впливає на ділову активність, у роботі [396, с. 25] віднесено основні кон'юнктурні фактори, а саме: кон'юнктура ринків (споживчих, промислових товарів і послуг), конкуренція постачальників, динаміка фінансового ринку, динаміка науково-технічного прогресу, динаміка розвитку конкурентних галузей, політична кон'юнктура, динаміка розвитку законодавчої бази, кон'юнктура розвитку зовнішніх ринків і динаміка міжнаціональних економічних зв'язків.

До внутрішніх факторів, на думку Аніскіна Ю. П., Бударова А. Ю., Попова А. М., Привалова В. В., належать:

фактори, що забезпечують поточне функціонування підприємства: маркетингова діяльність, виробнича, зовнішньоекономічна;

фактори стратегічного розвитку підприємства: інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства;

соціально-психологічні фактори, що забезпечують зацікавленість працівників у підвищенні трудової активності [396, с. 25].

З огляду на подані результати досліджень учених-економістів [396], можна зробити висновок, що циклічна зміна інноваційної активності підприємства (підвищення, зниження) обґрунтовується дією сукупності факторів його зовнішнього й внутрішнього середовищ. З часом дія факторів, що визначають підвищення активності, вичерпується та поступово здобуває гальмуючий характер, що призводить до зниження інноваційної активності підприємства. У свою чергу, зниження інноваційної активності є поштовхом для майбутнього її підвищення, оскільки з метою стабілізації положення підприємства на ринку й забезпечення його сталого розвитку виникає необхідність у здійсненні нововведень, що є невід'ємним елементом процесів розвитку підприємства. У зв'язку з цим циклічність можна розглядати як один із способів саморегулювання інноваційної активності підприємства. Таким чином, основною причиною динаміки інноваційної активності підприємства є вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому дослідження цих факторів і врахування їх можливого впливу може бути ключем до можливості прогнозування циклічних коливань інноваційної активності. Знаючи про наближення чергової фази циклу, можна приймати ефективні управлінські рішення щодо визначення подальших напрямів інноваційного розвитку.

Відповідно до наведеного обґрунтування про те, що інноваційна активність є чинником інноваційного розвитку підприємства, можна зробити висновок, що фактори впливу на інноваційний розвиток можуть співпадати з факторами впливу на інноваційну активність.

Базуючись на доцільності формування на сучасних підприємствах бізнес-моделі відкритих інновацій, що характеризується активною взаємодією з зовнішнім середовищем, а також огляді літературних джерел [14; 132; 245; 396], доцільним є розподіл усіх чинників впливу на інноваційну активність підприємств за ознакою середовища впливу на дві групи: чинники, які діють у межах підприємства (внутрішні складові), які в теорії менеджменту називають чинниками внутрішнього середовища, та чинники, які діють поза підприємством (зовнішні складові), які називають чинниками зовнішнього середовища.

До внутрішніх чинників впливу на інноваційну активність підприємств провідні вчені-економісти відносять усі ті внутрішні змінні, які мотивують працівників підприємств до створення інновацій. Такі чинники, насамперед, залежать від особливостей підприємств, працівників, індивідуальних умов праці, а також від стратегії та структури підприємства. Першою групою чинників впливу на інноваційну активність підприємств є група суспільних чинників, до яких відносяться особистісні характеристики працівників та підприємців, а також міжособистісні відносини. Головними

ознаками, що характеризують особистісний чинник працівників підприємства, є: освіта та знання, креативність, амбіції, наявність спільних інтересів, вміння працювати в колективі, правильне самоорганізація тощо. Такі ознаки мають індивідуальний характер, показником оцінювання якого є, насамперед, ефективність праці даного працівника та колективу, в якому він працює. Міжособистісні відносини відіграють важливу роль як чинник впливу на інноваційну активність підприємств, оскільки дозволяють максимально ефективно використовувати індивідуальні можливості працівників.

До матеріальних чинників впливу на інноваційну активність підприємств відносяться фізичні умови праці та матеріальна вартість результатів індивідуальної праці працівників. До показників оцінювання фізичних умов праці можна віднести обсяг фінансових ресурсів, стан техніки та технології на підприємстві та кількість науково-дослідних лабораторій. Головними показниками оцінювання цього чинника у європейських країнах є розмір внутрішніх витрат підприємства на дослідження та розробки, а також частка цих витрат у загальному обсязі інвестицій підприємства. Показниками оцінювання матеріальної вартості результатів праці працівників є розмір матеріальної і нематеріальної винагороди за працю (заробітна плата, премії, надбавки тощо).

До чинників, що пов'язані зі стратегією та структурою підприємства, відносяться правові, організаційні та стратегічні чинники. Такий набір чинників можна визначити як універсальний, що характерний будь-яким підприємствам незалежно від їх місцезнаходження (регіон, держава). Однак залежно від місця розташування підприємства вплив окремих чинників може змінюватись.

Виділення зовнішніх чинників впливу на інноваційну активність підприємств дозволяє оцінити їх вплив на інноваційну політику підприємства. Що стосується зовнішніх факторів, то суспільство як чинник впливу на інноваційну активність підприємств відіграє важливу роль, яка проявляється в рівні економічного розвитку держави, відкритості до змін, ефективній організації та заохоченні суспільства до інноваційних перетворень, які є визначальною умовою розвитку підприємств. З огляду на це, у цій площині виділяються суспільні та культурні чинники. Суспільні чинники знаходять своє відображення в динаміці розвитку сфери досліджень та розробок, а також у розвитку освіти. Торги, виставки, семінари, наукові конференції також є суспільною ініціативою, яка може стимулювати підприємства до інноваційної діяльності. Культурні чинники тісно пов'язані з інноваційною культурою суспільства.

Важливим фактором впливу на інноваційну активність підприємств є економічна політика держави, в межах якої можемо виділити економічні, політичні, правові та екологічні чинники. Економічні чинники визначаються розміром витрат державного бюджету на дослідження та розробки, фінансовими показниками держави, рівнем розвитку економіки, станом платіжного балансу у сфері техніки та технологій, прямими іноземними інвестиціями тощо.

Політичні чинники впливу на інноваційну активність підприємств охоплюють, насамперед, політичну ситуацію країни та податкову політику держави, а також політику уряду у сфері інновацій. Правові чинники визначаються правовою системою та нормами права, що стосуються інновацій, і враховують зміни в податковому законодавстві, нормативно-правові акти у сфері інтелектуальної власності, зовнішньої торгівлі тощо. Специфікою політичних чинників є те, що вони охоплюють як норми національного законодавства, так і міжнародного.

Важливою групою чинників впливу на інноваційну активність підприємств є екологічні чинники, увага щодо яких постійно зростає у здійсненні інноваційної політики держави та підприємств.

Одним із чинників впливу на інноваційну активність підприємств є ринок, у межах якого слід виділити інфраструктуру ринку. Вона формується через очікування інновацій з боку клієнтів, співпрацю підприємства зі споживачами, покупцями, посередниками чи постачальниками, рівень інноваційності конкуренції. Підприємства, оцінюючи власні можливості та визначаючи цілі подальшої діяльності, враховують як власні можливості, так і ринкову ситуацію. Тому чинник інфраструктури ринку потрібно завжди брати до уваги у разі визначення стратегії та цілей підприємства.

Отже, до зовнішніх факторів, що впливають на інноваційну активність підприємства, варто віднести: стан економіки країни, регіону, галузі, до якої відноситься підприємство, ринку, на якому воно здійснює свою діяльність, положення постачальників, рівень інфляції, величину ставок банківського відсотка, податкову політику, стан фінансово-кредитної системи, інтенсивність науково-технічного прогресу, динаміку законодавчої бази, динаміку міжнародних економічних зв'язків та ін. Серед внутрішніх факторів доцільно виділити: виробництво, маркетинг, фінанси, інвестиції, інновації, персонал, а також організацію виробництва і його підготовки, організацію праці та управління. У такому разі необхідно зазначити, що динаміка зміни зовнішніх факторів може значно впливати на інноваційну активність підприємства, а окреме підприємство дуже мало впливає на них, тобто ці фактори є слабкокерованими з боку підприємства. Однак керівники



підприємства повинні стежити за змінами факторів його зовнішнього середовища й реагувати на них шляхом коригування діяльності підприємства. У той же час внутрішні фактори є керованими з боку керівництва. Отже, в процесі оцінки інноваційної активності підприємства необхідно досліджувати, насамперед, фактори його внутрішнього середовища, тому що воно може активно впливати на кожен із них, прагнучи до досягнення потрібного результату. Внутрішні фактори перебувають у взаємозв'язку між собою, їхній результуючий вплив може сприяти як підвищенню, так і зниженню загального рівня інноваційної активності підприємства.

Проведений аналіз щодо визначення складу зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на інноваційну активність підприємства, дозволив виявити загальні фактори. Для того щоб їх конкретизувати, необхідно провести практичні дослідження за допомогою економіко-математичних методів і моделей [129; 140]. Це дозволить виявити напрями підвищення інноваційної активності підприємства та визначити певні резерви з урахуванням спрямування управлінських дій на внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання підприємств.

У даному дослідженні були використані показники, які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Перелік показників для аналізу інноваційної активності

Позначення показника	Показник	Характеристика активності відповідно до середовища прояву
1	2	3
X1	Питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації	Внутрішня
X2	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації	Внутрішня
X3	Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації	Внутрішня
X4	Питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному обсязі витрат на інновації	Зовнішня
X5	Питома вага інвестицій іноземних інвесторів у загальному обсязі витрат на інновації	Зовнішня
X6	Питома вага відвантаженої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	Зовнішня

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
X7	Питома вага відвантаженої продукції, яка піддалася істотним технологічним змінам або заново впроваджена протягом трьох років, у загальному обсязі відвантаженої продукції	Зовнішня
X8	Питома вага відвантаженої продукції, для якої був удосконалений технологічний процес виготовлення, у загальному обсязі відвантаженої продукції	Зовнішня
X9	Питома вага переданих нових технологій в Україні в загальному обсязі переданих технологій	Зовнішня
X10	Питома вага переданих нових технологій за кордон у загальному обсязі переданих технологій	Зовнішня
X11	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції	Зовнішня
X12	Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами	Внутрішня

В якості об'єкта дослідження були обрані машинобудівні підприємства Харківського регіону (всього 19 підприємств). Кількісна оцінка результатів інноваційної діяльності підприємств здійснена на основі інформації за період з 2008 по 2012 рр. з урахуванням рівня цін, що змінюється.

Значення показників на підприємствах, котрі аналізуються, можна представити у вигляді матриці, рядки якої характеризують їх стан на кінець звітного періоду, яким є рік, а стовпці відповідають показникам, що описують результати діяльності.

Судячи зі складу показників (див. табл. 1.2), зробити однозначні висновки та виявити загальні тенденції інноваційної активності підприємств є складним завданням. Тому виникає об'єктивна необхідність їх заміни на певний набір факторів, що мають властивість зберігати всю необхідну інформацію в стислому вигляді, скоротивши при цьому сукупність даних, що досліджуються. Ефективним математичним апаратом, який дозволяє вирішувати дану проблему, є факторний аналіз, що входить до сукупності методів багатовимірного статистичного аналізу [129; 140].

Відмінна особливість багатовимірного статистичного аналізу полягає в тому, що економічні об'єкти і явища розглядаються з урахуванням одночасно деякої множини ознак. Це дозволяє досягати в дослідженнях повноти опису явищ і процесів, що спостерігаються, і об'єктивності висновків.

Під час використання факторного аналізу для дослідження інноваційної активності машинобудівних підприємств сформовані фактори можуть інтерпретуватися як певні напрями підвищення активності, а їх значення вказують на значущість кожного напрямку в процесі управління виробничим потенціалом.

Вирішення поставленого завдання було здійснено методом факторного аналізу за допомогою пакета STATISTICA 6.0. Отримані результати факторного аналізу на досліджуваних підприємствах наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Характеристика факторів

Фактор	Значення фактора	Дисперсія	Накопичена дисперсія
1	3,649554	3,649554	30,41295
2	1,845452	5,495006	45,79172
3	1,570512	7,065518	58,87932
4	1,191367	8,256885	68,80738
5	1,057087	9,313972	77,61644

Оскільки за правилами факторного аналізу в подальших дослідженнях беруть участь тільки ті фактори, які пояснюють не менше 70 % загальної дисперсії, то для машинобудівних підприємств, що аналізуються, були відібрані п'ять факторів, що пояснюють 77,6 % накопиченої дисперсії. Вибір такої кількості факторів обґрунтовується тим, що кожен із них має достатньо високе власне значення, а отже, містить у своєму складі значущі показники, які вказують на важливість певного напрямку підвищення інноваційної активності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищах життєдіяльності підприємства, що підвищує обґрунтованість відповідних управлінських рішень.

Результати розрахунків факторних навантажень до та після обертання методом Varimax raw наведені в табл. 1.4 та 1.5.

Таблиця 1.4

### Факторні навантаження до обертання

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
X1	- 0,679099	0,173742	- 0,130597	0,456392	- 0,031163
X2	- 0,006388	0,805884	- 0,080289	- 0,266162	0,091593
X3	- 0,107077	0,889102	0,204912	- 0,059017	0,025104
X4	- 0,796530	- 0,089482	- 0,203416	0,005726	- 0,132591
X5	- 0,785729	- 0,128642	- 0,163014	0,266186	- 0,069538
X6	- 0,270589	- 0,232273	0,846973	0,027384	0,003633
X7	- 0,716036	0,015525	0,041317	- 0,402689	0,225042
X8	0,023425	0,478338	0,254738	0,340362	- 0,605864
X9	- 0,312206	0,200730	0,290581	0,322727	0,734404
X10	- 0,534077	0,044136	- 0,143627	- 0,626822	- 0,129577
X11	- 0,499455	- 0,159280	0,678727	- 0,210231	- 0,217557
X12	- 0,840477	0,012214	- 0,295587	0,133606	- 0,059007

Аналізуючи дані табл. 1.4 та 1.5 необхідно як значущі обирати ті показники, значення яких найбільшою мірою, відображають інноваційну активність підприємства та дозволяють виявити відповідні резерви її підвищення. В зв'язку з цим доцільним є використання факторних навантажень більше 0,6. Отже, відповідно до результатів факторного аналізу інноваційної діяльності підприємств машинобудування Харківського регіону отримані такі результати.

Таблиця 1.5

### Факторні навантаження після обертання

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
X1	0,796046	0,134135	0,029185	- 0,147552	0,208274
X2	- 0,069039	0,808335	- 0,210310	0,175661	0,043695
X3	0,016022	0,906806	0,052830	- 0,047190	0,143172
X4	0,774433	- 0,038913	0,124032	0,282823	- 0,069460
X5	0,832795	- 0,120397	0,121550	0,079250	0,084175
X6	- 0,026144	- 0,094152	0,886671	- 0,051797	0,216515
X7	0,417855	0,128059	0,268436	0,662874	0,158104
X8	0,142493	0,488661	0,217760	- 0,606700	- 0,320261
X9	0,157967	0,147586	0,136120	0,016765	0,894516
X10	0,306275	0,181316	0,136591	0,694096	- 0,300675
X11	0,181378	0,029809	0,870501	0,175574	- 0,068108
X12	0,874286	0,024022	0,007232	0,221217	0,036218

Для аналізованих машинобудівних підприємств найбільшу значущість має перший фактор, який пояснює 30,4 % загальної дисперсії. У даному факторі найбільшу вагу мають такі показники: X1 (питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації), X4 (питома вага інвестицій вітчизняних інвесторів у загальному обсязі витрат на інновації), X5 (питома вага інвестицій іноземних інвесторів у загальному обсязі витрат на інновації) та X12 (питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами). У зв'язку з цим перший фактор можна інтерпретувати як активність інвестування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт за рахунок зовнішніх джерел.

Другий за значущістю фактор пояснює 15,4 % накопиченої дисперсії. В його складі найбільшу вагомість мають такі показники: X2 (питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації) та X3 (питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації). Отже, другий фактор характеризує активність інвестування техніко-технологічної бази інноваційної діяльності за рахунок власних джерел підприємств.

Такі показники, як X6 (питома вага відвантаженої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції), X11 (питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції), є найбільш вагомими в межах третього фактора (13,1 % дисперсії), який, відповідно до цього, слід розглядати як активність реалізації інноваційної продукції за рахунок освоєння зарубіжних ринків збуту.

У четвертому факторі, що пояснює 9,9 % накопиченої дисперсії, найбільшу вагу отримали показники X7 (питома вага відвантаженої продукції, яка піддалася істотним технологічним змінам або заново впроваджена протягом трьох років, у загальному обсязі відвантаженої продукції), X8 (питома вага відвантаженої продукції, для якої був удосконалений технологічний процес виготовлення, у загальному обсязі відвантаженої продукції) та X10 (питома вага переданих нових технологій за рубіж у загальному обсязі переданих технологій). Отже, цей фактор вказує на активність реалізації продукції, що піддалась певним технологічним удосконаленням, на зарубіжних ринках інновацій.

П'ятий за значущістю фактор (8,8 % накопиченої дисперсії) містить у своєму складі такий найбільш вагомий показник, як X9 (питома вага переданих нових технологій в Україні в загальному обсязі переданих технологій), що дозволяє його інтерпретувати як активність процесів трансферу технологій.

Отже, представлений перелік факторів характеризує в цілому інноваційну активність підприємств у зовнішньому (фактори 3, 4, 5), та внутрішньому (фактор 2) середовищах, відзначаючи їх взаємозв'язок і взаємозалежність (фактор 1). Це підтверджує представлений висновок про доцільність формування бізнес-моделі відкритих інновацій на сучасних підприємствах, що сприятиме зростанню активності їх інноваційного розвитку.

Визначені фактори в цілому характеризують життєвий цикл інновацій від етапу їх початкового створення до збуту та отримання прибутку, що є підґрунтям для подальших техніко-технологічних удосконалень на підприємствах.

Отже, склад показників, що доцільно використовувати для визначення стратегій управління інноваційною активністю підприємств, є обґрунтованим, оскільки комплексно характеризує зовнішню та внутрішню активність інноваційної діяльності та охоплює весь життєвий цикл інновацій, відмінністю якого є обов'язкове виведення новацій на ринок та отримання прибутку.

Для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління інноваційною діяльністю підприємств, потрібно оцінювати рівень інноваційної активності. Так, Трифілова А. А. під інноваційною активністю розуміє інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності з розробки та залучення

нових технологій або вдосконалених продуктів у господарський оборот [390]. Для формування методики оцінювання інноваційної активності в даній праці запропоновано розраховувати коефіцієнти і порівнювати їх з установленими величинами. При цьому залежно від досягнутих результатів у інноваційній сфері і співвідношення їх із нормативними показниками обирається стратегія або інноваційного лідера, або послідовника. Під нормативними автор розуміє показники інноваційної активності за минулий рік або середньогалузеві значення, або дані щодо інноваційної діяльності конкурентів. Так, Трифілова А. А. пропонує використовувати розрахункові економічні показники, які дають можливість визначити ступінь забезпеченості підприємства економічними ресурсами в інноваційній сфері, а саме: коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, коефіцієнт майна, необхідного для інноваційної сфери, коефіцієнт освоєння нової техніки, коефіцієнт освоєння нової продукції, коефіцієнт інноваційного зростання. На думку Трифілової А. А., підприємства, використовуючи наведені показники, можуть адекватно оцінити свою поточну інноваційну активність і ухвалити рішення про напрями подальшого інноваційного розвитку. Така оцінка суттєво допоможе уникнути нерационального використання фінансово-економічних ресурсів і покаже шляхи нарощування інноваційної діяльності [390]. Але не можна казати, що це повноцінна оцінка інноваційної активності, бо вона характеризує тільки ресурси підприємства.

Так, Романовський І. Г. та інші [338] під інноваційною активністю компанії розуміють динаміку дій підприємства зі створення нововведень та їх практичної реалізації, а також характеризують її темпом здійснення інновацій і кількісно визначають як добуток відносних часткових індексів, які, у свою чергу, є відношенням часткових показників поточного (планового) періоду до базового (за минулий період).

Таким чином, алгоритм розрахунку індексу інноваційної активності складається із трьох етапів:

1. Розрахунок часткових показників інноваційної активності, який виконується двічі для поточного періоду та базового (індекс інноваційної витратоємності, індекс оновлення, індексу новизни нових продуктів, середньозважений рівень рентабельності нових продуктів).

2. Розрахунок зміни часткових індексів інноваційної активності в поточному (плановому) періоді порівняно з базовим періодом (відносних часткових індексів).

3. Розрахунок індексу інноваційної активності як добуток відносних часткових індексів, отриманих у ході другого етапу [466].

Таким чином, можна зробити висновок, що існують алгоритми розрахунку інноваційної активності підприємства. Кожний розрахунок стосується в основному більше потенціалу підприємства, тобто продукції, майна, персоналу. Проте недостатньо уваги приділяється саме визначенню інноваційної активності відповідно до зовнішнього та внутрішнього середовищ її виявлення.

На думку автора даного дослідження, для обґрунтованого управління інноваційною активністю підприємства необхідно визначити індикатори циклічності, що вказують на динаміку зміни активності. Індикаторами циклічності можуть виступати періодичні зміни часткових показників, що характеризують середовище виявлення інноваційної активності, а також періодичні зміни індексів, що включають сукупність показників зовнішньої та внутрішньої активності.

Таким чином, відповідно до наведеного обґрунтування, оцінювання рівня інноваційної активності підприємства пропонується здійснювати на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства. Для вирішення поставленого завдання необхідно здійснити такі етапи:

1. Визначається набір часткових показників за відповідними середовищами виявлення активності, зовнішнім і внутрішнім. Часткові показники повинні бути значущими (найбільш важливими для певного середовища прояву активності), відносними (що відображають відносні темпи зростання/зниження, вагомі частини цілого), за певний аналізований період. Перелік показників, які доцільно використовувати під час оцінювання, наведено у табл. 1.3.

2. Для кожного часткового показника визначається індекс відносної зміни, що становить відношення значення показника в аналізованому періоді до його базового значення.

3. Окремо для внутрішнього та зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства у сфері інновацій розраховується інтегральний індекс  $I_{uj}$  за такою формулою:

$$I_{uj} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n I_i} \quad (1.1)$$

де  $I_i$  – індекс відносної зміни  $i$ -го часткового показника;

$n$  – кількість аналізованих часткових показників за  $j$ -им середовищем життєдіяльності підприємства.

Динаміка зміни інтегрального індексу для кожного середовища життєдіяльності підприємства характеризує відповідно внутрішню або зовнішню інноваційну активність підприємства. Підвищення значення відповідного

інтегрального індексу в аналізованому періоді в порівнянні з базовим указує на наявність позитивних тенденцій, зниження, у свою чергу, – про негативні. Дану інформацію слід використовувати для прийняття рішень щодо подальшого управління інноваційною активністю підприємства відповідно до середовища її виявлення.

4. Сукупний індекс  $I_c$ , що характеризує інноваційну активність підприємства, розраховується за такою формулою:

$$I_c = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m I_{uj}}, \quad (1.2)$$

де  $I_{uj}$  – інтегральний індекс  $j$ -го середовища виявлення інноваційної активності;

$m$  – кількість аналізованих груп показників щодо оцінювання інноваційної активності підприємства.

Здійснення розрахунку інтегрального та сукупного індексу, що характеризують інноваційну активність підприємства, за допомогою саме методики середнього геометричного обґрунтовується доцільністю врахування сукупного впливу взаємопов'язаних показників на результуючий.

Сукупний індекс відображає інноваційну активність підприємства. Значення  $I_c > 1$  і його зростання в динаміці свідчить про підвищення рівня активності,  $I_c = 1$  – про збереження рівня активності,  $I_c < 1$  і його спад протягом ряду періодів – про зниження рівня активності. Періоду підвищення активності властиве збільшення обсягів виробництва, продажів інноваційної продукції, інвестицій в інновації, а період зниження, навпаки, характеризується більшою мірою негативними тенденціями (зниження обсягу виробництва нової продукції, послуг, інвестицій в інноваційні проекти). Таким чином, кожний цикл інноваційної активності підприємства характеризується відповідними наслідками. Це підтверджує, раніше висловлений, висновок про необхідність управління циклами інноваційної активності, щоб зменшити втрати від негативних наслідків і не упустити можливості, що надаються позитивними зрушеннями. Ключовим моментом у цьому випадку виступає аналіз динаміки сукупного індексу за різні періоди. Результати такого аналізу є підґрунтям для прийняття конкретних рішень щодо управління інноваційним розвитком підприємства.

Результати розрахунку сукупного індексу, що характеризує інноваційну активність аналізованих підприємств машинобудування за 2009 – 2012 рр. наведені у табл. 1.6.



Як свідчить подана в табл. 1.6 інформація, за період 2009 – 2012 рр. для аналізованих підприємств інноваційна активність не відрізняється певною сталою динамікою. У зв'язку з цим для підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо визначення стратегічних напрямів підвищення інноваційної активності в зовнішньому та внутрішньому середовищах потрібні додаткові дослідження. З метою здійснення більш ґрунтовного аналізу інноваційної активності підприємства та формування рекомендацій щодо перспективних напрямів подальшої життєдіяльності, щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку доцільно здійснювати більш детальний аналіз. Для вирішення цього завдання пропонується визначати зовнішню та внутрішню складові інноваційної активності шляхом розрахунку відповідних інтегральних показників за формулою середнього геометричного (див. формулу (1.1)).

Таблиця 1.6

**Показник інноваційної активності машинобудівних підприємств**

Підприємство	Сукупний індекс інноваційної активності			
	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло шахтаря"	0,0	1,1	0,7	1,1
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	0,9	1,1	0,6	0,0
ПАТ "Електромашина"	0,9	0,0	0,6	0,0
ПАТ "Харківський завод "Гідропривід"	0,0	0,0	0,0	1,0
ПАТ "Харківський верстатобудівний завод"	1,0	0,0	0,0	0,0
ПрАТ "Харківський завод штампів та пресформ"	1,0	1,0	0,0	1,0
ПАТ "Науково-виробниче підприємство "Теплоавтомат"	0,8	1,0	0,0	0,0
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	0,0	1,0	0,6	0,0
ПАТ "Куп'янський машинобудівний завод"	1,0	1,0	0,0	1,0
ПАТ "Ізюмський тепловозоремонтний завод"	1,0	0,0	0,0	1,0
ПАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок"	0,9	1,1	0,4	2,4
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе"	0,9	1,4	0,6	0,6
ПАТ "Турбоатом"	1,0	0,7	1,3	0,0
ПАТ "Харківський електроапаратний завод"	0,0	1,0	0,0	1,0
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,0	1,4	0,0	1,1
ПАТ "Завод "Промзв'язок"	1,0	0,0	0,0	1,0
ПАТ "Вовчанський агрегатний завод"	0,0	0,0	0,0	0,0
ПАТ "ФЕД"	1,0	1,1	0,7	0,8
ПАТ "Мереф'янський механічний завод"	0,0	0,0	0,7	0,0

Для позиціонування підприємства за рівнем інноваційної активності пропонується використовувати шахову матрицю (рис. 1.1), критеріальними параметрами побудови якої є: результат розрахунку (значення) інтегрального показника за зовнішньою складовою і результат розрахунку (значення) інтегрального показника за внутрішньою складовою інноваційної активності.

Матриця має чотири квадранти. Границі квадрантів визначено на підставі значень, які може приймати інтегральний показник активності за відповідними складовими, а саме – більше, менше або дорівнює 1. Кожен квадрант матриці характеризується визначенням певної стратегії підвищення інноваційної активності підприємства у внутрішньому чи зовнішньому середовищах.

		Значення інтегрального показника інноваційної активності підприємства за зовнішньою складовою	
		$\leq 1$	$> 1$
Значення інтегрального показника інноваційної активності за внутрішньою складовою	$> 1$	3 Напад на конкурентів	4 Створення іміджу підприємства
	$\leq 1$	1 Захист від конкурентів	2 Оптимізація фінансово – господарської діяльності

**Рис. 1.1. Матриця позиціонування підприємств за результатами визначення інноваційної активності в зовнішньому та внутрішньому середовищах**

Сутність дій за квадрантами запропонованої матриці є такою.

1. Захист від конкурентів. Підприємство характеризується низьким рівнем інноваційної активності як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах, що вимагає проведення термінової реорганізації та вдосконалення інноваційно-інвестиційної політики з метою запобігання негативних впливів із боку конкурентів та втрати існуючої частки ринку.

2. Оптимізація фінансово-господарської діяльності. На підприємстві складається ситуація, коли інноваційна активність у зовнішньому середовищі є достатньо високою, а внутрішня інноваційна активність не відповідає задовільному рівню. Це може бути наслідком високої централізації функцій управління, що негативно впливає на творчу активність персоналу та накопичення інтелектуального потенціалу, й свідчить про необхідність спрямування основних зусиль на організаційно-економічні перетворення з метою накопичення інвестиційних ресурсів для спрямування в активізацію НДДКР, а також створення сприятливого клімату щодо прояву творчої активності персоналу, яка є підґрунтям створення інноваційних розробок, що можуть бути комерціалізовані та стати джерелом накопичення власних інвестиційних ресурсів.

3. Напад на конкурентів. Підприємство характеризується тим, що результати власного інвестування інноваційних проектів, творчої активності персоналу відповідають вимогам підвищення рівня активності інноваційного розвитку, а інноваційна активність у зовнішньому середовищі життєдіяльності підприємства є незадовільною. У даному випадку необхідна часткова реорганізація діяльності тих підрозділів на підприємстві, діяльність яких орієнтована на пошук джерел інвестування інноваційної діяльності, аналіз потреб споживачів і пошук нових ринків збуту інноваційної продукції, комерціалізацію інноваційних розробок.

4. Створення іміджу підприємства. Показники інноваційної активності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищах є достатньо високими, що свідчить про ефективне управління інноваційними процесами. Для підприємств, що посідають місце у цьому квадранті матриці доцільно рекомендувати запланувати можливі заходи з метою забезпечення позиції лідера за динамікою інноваційної активності відповідно до зовнішньої та внутрішньої складових. І в першу чергу, варто посилити увагу управлінців щодо участі в іміджевих заходах (виставки новітніх розробок, PR – акції тощо).

За результатами аналізу динаміки інноваційної активності аналізованих підприємств машинобудування щодо відповідних значень інтегральних показників за складовими у 2009 – 2012 рр. (див. табл. 1.6) було здійснено позиціонування підприємств згідно запропонованої матриці (табл. 1.7).

**Позиціонування машинобудівних підприємств  
за динамікою інноваційної активності**

Підприємство	Номер квадранта матриці (рис. 1.1)			
	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло шахтаря"	1	3	1	2
ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"	1	2	1	1
ПАТ "Електромашина"	1	1	1	1
ПАТ "Харківський завод "Гідропривід"	1	1	1	1
ПАТ "Харківський верстатобудівний завод"	1	1	1	1
ПрАТ "Харківський завод штампів та пресформ"	1	1	1	1
ПАТ "Науково-виробниче підприємство "Теплоавтомат"	1	3	1	1
ПАТ "Завод ім. Фрунзе"	1	2	1	2
ПАТ "Куп'янський машинобудівний завод"	1	1	1	1
ПАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	1	1	1	1
ПАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок"	1	2	1	2
ПАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Ор- джонікідзе"	1	2	1	1
ПАТ "Турбоатом"	1	1	4	1
ПАТ "Харківський електроапаратний завод"	1	1	1	1
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	1	4	3	2
ПАТ "Завод "Промзв'язок"	1	1	1	1
ПАТ "Вовчанський агрегатний завод"	1	2	1	1
ПАТ "ФЕД"	1	2	1	1
ПАТ "Мереф'янський механічний завод"	1	1	1	1

Відповідно до інформації, яка наведена у табл. 1.7, щодо інноваційної активності підприємств машинобудування підтверджується раніше зроблений висновок про переважну відсутність сталості інноваційного розвитку підприємств. Так, деякі підприємства в окремі роки займали місце у четвертому квадранті, що відповідає високій інноваційній активності в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Це ПАТ "Турбоатом" (2011 р.) та ПАТ "Харківський підшипниковий завод" (2010 р.). Поте нетривалість такого положення підприємств свідчить про певні недоліки в системі управління інноваційними процесами на підприємствах, що недостатньо відповідають вимогам зовнішнього середовища їх життєдіяльності.

Таким чином, отримані результати експериментальної апробації розроблених методичних положень свідчать, що їх використання на практиці дозволяє ідентифікувати відповідні фази циклу інноваційної активності з метою своєчасного формування відповідних управлінських впливів, що випереджають можливу подію, а саме – підвищення, зниження, збереження рівня інноваційної активності у внутрішньому та зовнішньому середовищах. При цьому варто враховувати, що, по-перше, управлінські структури мають проводити не разові виміри параметрів інноваційної активності, а вести безперервний моніторинг їх динаміки. Для реалізації цього завдання доцільно використовувати розроблену матрицю позиціонування, і на основі визначення позиції підприємства приймати управлінські рішення. По-друге, при розробленні стратегічних, тактичних і оперативних планів інноваційного розвитку, об'єднанні дій та заходів за етапами повинно погоджуватися з періодами коливань інноваційної активності відповідно до середовища її прояву. Це буде сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності в період переважно нерівноважного інноваційного розвитку виробничо-економічних систем, особливо у фазах депресії та кризи.

## **1.2. Використання еволюційних підходів в інноваційній економіці з метою забезпечення життєдіяльності підприємств**

У центрі сучасної економічної теорії, як і раніше, знаходиться неокласичний "мейнстрім". Особливість неокласичного аналізу – його формальна аналітична суворість, що досягається за рахунок суворості передумов. Проте ці передумови лише в деяких випадках відповідають реальній поведінці економічних агентів. Оскільки увага дослідників прикута до формальної суворості набагато більше, ніж до пояснення економічного світу, висновки з формальних моделей досить часто виявляються незастосовні до реальності [272].

Крім неокласичної теорії в економіці, існують і неортодоксальні напрями [151]. У них неокласика критикується з різних позицій як на рівні передумов, так і на рівні висновків із моделей. Основна проблема гетеродоксії в тому, що практично кожен неортодоксальний напрям в економічній науці характеризується плюралізмом методів і аналітичних підходів [272]. Крім того, як правило, такі напрями не мають чіткого методологічного фундаменту. У результаті, незважаючи на те, що висновки робляться на основі більш реалістичних передумов, базова теорія позбавлена фундаменту на противагу неокласиці, що, навпроти, має міцний методологічний фундамент.

Концептуальні основи сучасних економічних теорій та використований ними математичний апарат (лінійні моделі економетрики) сформувалися на початку ХХ століття [405]. За минулий із тих пір час дуже змінилася структура більшості галузей, національних господарств і світової економіки в цілому. Різні чинники, серед яких інформатизація економіки, різко збільшена вартість знань, легкість переміщення капіталів через державні кордони, зміна поглядів на природу стійкого і нестійкого, відносини порядку й хаосу і багато інших, справляють значний вплив на взаємини між господарюючими суб'єктами ринку. Знань, сформованих у першій половині минулого століття, стає недостатньо для прийняття управлінських рішень.

Помітним явищем другої половини ХХ та початку ХХІ століття стали "теорії конвергенції", "еволюції", "трансформацій", "перехідної економіки", "соціального ринкового господарства", що стали підґрунтям основи нової економіки ХХ – ХХІ століть [272].

Головний наслідок цих теорій – критичні висновки про те, що неокласичний напрям економіки, який є основою ринкової економіки, вже не може претендувати на роль головної та всеохоплюючої теорії сучасності. Її головний недолік – відсутність історичного діалектичного підходу, згідно з яким будь-яка економічна система колись виникає, проходить стадію своєї зрілості, а потім занепаду, що одночасно передбачає період трансформації і переходу до якісно іншого типу економічної системи. Подання про вічність ринкової системи, про її постійний рівноважний характер, що встановлюється ринком на основі конкуренції, а також нахил у бік методів функціонального математичного аналізу, призвели до явищ кризи цього головного напрямку й відриву його від реальної дійсності та сучасних тенденцій [467].

Один із сучасних теоретиків Нової теорії економіки С. Меньшиков у своїй праці пише: "На відміну від неокласичної теорії економіки, яка багато в чому ігнорує еволюційний підхід і розглядає ринкову систему поза історичним контекстом, нова економіка, представлена в даній книзі, вважає економічну еволюцію найважливішою складовою частиною предмета економічної науки" [250, с.17].

Еволюційний підхід – відносно новий напрям економічної науки, предметом якого є вивчення еволюційних процесів, що відбуваються в економіці. Не без впливу еволюційної теорії Ч. Дарвіна прихильники цього напрямку оперують такими поняттями, як популяція об'єктів (у значенні популяції фірм, індивідуумів, марок товарів тощо). Моделюються і вивчаються вход-

ження окремих елементів у популяцію (їх "зародження"), взаємодія, схильність до зовнішніх впливів, вихід із популяції (їх "вмирання"). Біля витоків еволюційного підходу стояли такі видатні вчені, як Й. Шумпетер, К. Ерроу. У різних країнах починається викладання відповідних університетських дисциплін, проводяться плідні дослідження економічних процесів на основі цього підходу. Інтерес до нього на теренах пострадянського простору пов'язаний із полемікою з питання про правомірність й ефективність так званих шоківих методів постсоціалістичної трансформації. Прихильники еволюційного підходу бачать у використанні шоківих методів "насильство над закономірністю", протиставляючи йому "щадні", на думку авторів, програми поступового виходу економіки з кризи [446].

Еволюційні ідеї почали проникати в дослідження про суспільство в XVIII ст. у зв'язку із затвердженням природничо-наукового світогляду, що підірвав ідею божественного створення й механістичну картину світу. І хоча ньютонівська механіка зберігала свій вплив на погляди людей, Б. Манделівль, А. Сміт, а пізніше Т. Мальтус, висловили ідеї, які сьогодні, хоча й із деякими застереженнями, можна віднести до еволюційного підходу. Насамперед, йдеться про визнання спонтанного характеру соціально-економічного порядку та дій окремих людей. Б. Манделівль розглядав проблему встановлення порядку через призму етики і вказував на те, що вади окремих людей можуть сприяти суспільній користі, а порядок може народитися з розрізнених і невпорядкованих дій людей. Близьку Манделівлю точку зору висловлював А. Сміт. Для нього, і це особливо цікаво з погляду сучасного розуміння еволюційного принципу, різноманітність і спеціалізація не тільки не були чимось, що перешкоджає порядку, а й складала його частину.

Вважається, що саме А. Сміт і шотландська школа в цілому подали Ч. Дарвіну ідею впорядкованої взаємодії й регулярності, породжених хаотичною взаємодією й виникаючих спонтанно, без спрямовуючої сили, ідею, що відіграла важливу роль у формуванні теорії еволюції. Більше того, деякі дослідники не безпідставно вважають, що у своїх амбіційних наукових устремліннях Ч. Дарвін спирався на ідеї ліберальної соціальної філософії, які поділяли представники освіченого класу вікторіанської Англії і які він застосував при дослідженні природних процесів [469].

Важливим джерелом еволюційних уявлень у суспільних науках були погляди Т. Мальтуса. Він приніс ідею природного відбору та зв'язав його з боротьбою за обмежені ресурси. Т. Мальтус був першим, хто не тільки звернув увагу на боротьбу як на необхідну складову процесу розвитку,

(він писав, що без боротьби, поразок і навіть смерті неможливий розвиток популяції), але і вказував на динамічну роль різноманітності. Уже в той час подібна позиція спричинила за собою серйозні суспільно-політичні наслідки. У даному випадку йдеться не про широкий громадський резонанс, що мала теорія народонаселення Т. Мальтуса, а його критику популярних у той час утопічних ідей, що суперечать уявленню про еволюційний характер суспільного розвитку [229].

Еволюційна економіка змістовно й метафорично пов'язана з еволюційним світоглядом, згідно з яким усі системи перебувають у процесі постійних і причинно-зумовлених змін. Це, зокрема, означає, що стан системи в окремий момент часу розглядається як результат минулого й умова майбутнього, а механізм зміни зв'язується з мінливістю, спадковістю та відбором. Застосування загальних принципів еволюціонізму в економіці відкриває нові перспективи, але водночас пов'язане з низкою труднощів як філософсько-методологічного, так і практичного й психологічного характеру [229].

По-перше, виникає так звана проблема запозичення. Вона має кілька аспектів: чи зводиться запозичення до використання понять біології в економіці або ж мова йдеться про перенесення методологічних принципів біології в економіку чи пошуку загальних методологічних основ; чи є сприйняті економістами терміни з природничих наук, швидше образними метафорами, ніж строго певними поняттями, яке пізнавальне значення цих метафор тощо. Розгляд цих аспектів торкається низки проблем теорії знання, зокрема, питання про вплив різних філософських систем і, передусім, позитивізму на процес пізнання в галузі економіки.

По-друге, специфіка еволюційного підходу і в першу чергу та обставина, що еволюційний процес нерозривно пов'язаний із появою нового, змушує економістів звернутися до новітніх підходів у проблемі закономірності й причинності соціально-економічних явищ і в підсумку спонукає переглянути базисні гіпотези теорії індивідуального вибору, на якій базується сучасна економічна теорія.

По-третє, далеко не завжди економічні процеси безпосередньо піддаються інтерпретації в термінах еволюційної теорії, причому існують серйозні розбіжності серед економістів щодо змісту еволюційних понять стосовно економіки, не кажучи вже про розбіжності серед біологів щодо механізму еволюційних змін.

По-четверте, труднощі визнання еволюційного підходу економічним співтовариством пов'язані з консерватизмом наукового мислення й поширенням рівноважної парадигми, яка принципово чужа ідеї еволюції, але



одночасно приваблива строгістю використовуваного формального інструментарію. Це не означає, що не існує математичного апарату, який може бути використаний для опису еволюційних процесів. Теорія нелінійних систем і теорія хаосу, новітні стимуляційні методи пропонують подібний інструментарій, хоча й не вирішують остаточно проблему моделювання відкритих систем та креативної діяльності людини. Однак прагнення до формальної строгості може захопити й привести теоретиків-еволюціоністів у ту ж саму пастку формалізму, у якій опинилася економічна ортодоксія, і призвести до ще більшого відриву від реальності, ніж це характерно для ортодоксальних моделей.

Разом із тим, із погляду еволюційного підходу, сам предмет економічної науки, так само як і інших суспільних дисциплін, дає дослідникам, які дотримуються еволюційного підходу, низку переваг. Висока швидкість змін, велика гнучкість і пристосованість соціальних структур у порівнянні з живими організмами дозволяє спостерігати за цими процесами в реальному часі, що відкриває широкі можливості для емпіричного аналізу.

Усвідомлення того, що багато процесів в економіці мають характер еволюційних у тому значенні, що їх результати не можуть бути відомі заздалегідь, що економічні суб'єкти взаємодіють із зовнішнім середовищем і, отже, їх поведінка невіддільна від розвитку соціальних інститутів, може в корені змінити уявлення про те, якою повинна бути економічна наука і якого роду практичні висновки можуть бути отримані.

Сьогодні в області еволюційної економіки працюють Р. Нельсон, С. Уінтер; Л. Магнусон, Д. Ходжсон, У. Вітт та інші.

Еволюційна економіка – порівняно новий напрям, що було розпочато роботами Й. Шумпетера [446], у Росії він представлений роботами групи Маєвського В. І. [221]. У рамках цього напрямку не раз висловлювалася ідея про те, що еволюційна економіка повинна розвиватися за аналогією з іншими природничими науками й використовувати їх досягнення.

Процеси еволюції існують у всіх науках: фізиці, хімії і, звичайно, біології. У цих процесах багато спільного, і тому привело до виникнення спеціального напрямку – теорії систем, що розвиваються, яка охоплює всі згадані галузі знання. У рамках цієї теорії з'ясовані загальні закономірності, що зводяться до наступного [50]:

1. У всіх країнах, що розвиваються, у системах виникає нова цінна інформація (під інформацією розуміється вибір одного варіанта з декількох можливих).

2. Еволюція протікає нерівномірно: етапи плавного розвитку чергуються з короткочасними стадіями бурхливого розвитку. Нова інформація в основному виникає під час бурхливих періодів. Протягом плавного періоду стан можна вважати стаціонарним. У дійсності в будь-якій системі, що розвивається, параметри стаціонарного стану повільно змінюються й на цій стадії система встигає відстежити зміни параметрів і залишається близькою до обраного стаціонарного стану.

3. Термін "еволюція" розуміється в трьох різних значеннях: а) як прагнення до одного з можливих і вибраних стаціонарних станів після катастрофи – це порівняно швидкий процес; б) повільний розвиток, що відстежує зміну параметрів, аж до досягнення наступної біфуркації; в) швидкий відступ від стаціонарного стану, коли останнє втрачає стійкість (власне катастрофа). Сукупність цих процесів і складає еволюцію.

Аналітичні методики на базі неокласичної теорії довели свою працездатність у короткострокових прогнозах (тактичне управління), коли основні макропараметри ринку можна вважати постійними і конкурентна поведінка окремих фірм дійсно приводить до вирівнювання просторових або тимчасових флуктуацій попиту й пропозиції. На великих тимчасових інтервалах (стратегічне управління) стає помітною еволюція ринку як цілого, його макропараметри природним чином змінюються. У такій ситуації зовнішні і внутрішні флуктуації можуть перевести ринок в інший стан, що виходить за рамки методичних обмежень ортодоксальної економічної теорії. Детальний розгляд та взаємне позиціонування ортодоксального та еволюційного підходів в економіці розкрито Р. Нельсоном і С. Уінтером [467].

Обмеженість передумов про існування макроекономічної рівноваги наочно висвічується прикладами їх неадекватності в додатку до класу швидкоплинних перехідних процесів таких, як зміна ключових технологій і соціально-економічних інститутів на критичних етапах науково-технічного прогресу або реструктуризація постсоціалістичних транзитних економік, а також при довгостроковому соціально-економічному прогнозуванні. Значимість рівноваги й нерівноваги в різних економічних підходах розуміється по-різному. У рамках не еволюційних теорій рух до рівноваги між попитом і пропозицією за умови, що в максимальній мірі враховуються інтереси постачальників (виробників) та покупців (споживачів), – це ключове питання. Еволюціоністи не заперечують руху такого роду. Тобто процеси конкуренції та відбору мають фундаментальне значення для процесів еволюції, але самі по собі вони ще не призводять до еволюції. Природно виникає питання:

які механізми необхідно привести в дію для того, щоб система, що володіє властивостями самовідтворення, мультистабільності, конкуренції та відбору, придбала здатність до еволюції. Таким механізмом служать мутації, тобто випадкове відтворення альтернативних можливостей [437]. У якості причини мутацій розглядаються закони квантової механіки й статистичної термодинаміки, що гарантують можливість появи флуктуацій. Цей самий механізм властивий і громадським самовідтворювальним системам. Випадкове відтворення альтернативних можливостей здійснюється людьми, що займаються підприємництвом в умовах конкуренції й відбору. Одна окрема мутація, як правило, означає скоріше погіршення, ніж поліпшення системи в процесі еволюції. Але якщо виникає сприятлива можливість і вона посилюється, то еволюція робить крок уперед. Такі сприятливі можливості називаються інноваціями. Прогрес економіки відбувається саме тоді, коли новатори втручаються в економічний простір, коли своїми технологіями й продуктами вони збуджують нові потреби, ламають сформовану (урівноважену) структуру попиту й пропозиції, міняють структуру цін [221]. Усе це виводить на перший план нерівноважні процеси і, звичайно, діяльність новаторів як носіїв даних процесів. За допомогою випадкових процесів еволюція може породжувати цілком нові структури. Завдяки їм еволюція знаходить творчий і стрибкоподібний характер, виникнення нової сутності завжди відбувається стрибком, у якийсь дискретний момент часу. Взаємодія мутацій (інновацій) і відбору в процесах еволюції розігрується за такою загальною схемою: кожна мутація означає "обурення" у сталій на деякий час рівновазі. Мутант-агент призводить до перевірки системи на стійкість щодо виникнення інновації. Якщо мутація не дає ніяких переваг порівняно з існуючими раніше агентами, то новий агент (мутант) зникає в результаті процесу відбору (еволюція проходить замкнуту петлю). Система виявляється стійкою відносно обурення. Відбір веде до знищення нового агента, і система повертається в початковий стан. Але якщо виявляється, що мутант володіє певною перевагою порівняно з первинними агентами, то відбір веде до зростання нового агента-мутанта. Система виявляється нестійкою відносно "обурення". Посилюючи ці "обурення" (мутації), система поступово переходить у нову селекційну рівновагу, відповідну переходу на більш високий рівень еволюції (еволюція йде по незамкнутій дузі). Отже, процес відбору описує замкнуті петлі й відкриті спіралі. Останні виводять систему на більш високий рівень еволюції. Діяльність новаторів орієнтована на додатковий прибуток. Вони розширюють

своє виробництво, залучають додаткову робочу силу. У цей час консерватори заощаджують на кожній одиниці сировини й матеріалів, скорочують до мінімуму кількість зайнятих на своїх підприємствах. У ролі консерваторів одноразово виступають до вісімдесяти – дев'яноста відсотків усіх виробників і лише десять – двадцять відсотків новатори.

Дуже важливим етапом розвитку наукової теорії стала наукова робота 1982 р. Р. Нельсона і С. Уінтера "Еволюційна теорія економічних змін" [272]. У цій науковій роботі була запропонована еволюційна теорія поведінки фірм, що діють в умовах, які змінюються; побудовано низку моделей, що описують реакцію фірм і галузей на зміни ринкових умов (різке підвищення цін на ресурси), технологічні зрушення, що відбуваються в інших галузях і фірмах. Причому, відповідно до концепції Р. Нельсона і С. Уінтера, фірми реагують на зміни зовнішніх умов зміною сформованих принципів своєї поведінки – так званих рутин. Це поняття, що ввели Р. Нельсон і С. Уінтер, є базисним для еволюційної теорії.

Під рутинною розуміється правило поведінки, що втілило накопичені навички й прийоми. Рутинна – це характеристика регулярного й передбачуваного способу дії [272]. Р. Нельсон і С. Уінтер говорили про поведінку фірми, але це поняття може бути застосоване до будь-яких соціальних і економічних агентів. Наслідування рутин дозволяє мінімізувати трансакційні витрати, отримувати задовільний результат постійно, причому саме наслідування рутини може бути як неусвідомленою дією, так і свідомим вибором. У результаті взаємодії суб'єктів, що використовують рутини, останні можуть поширюватися, тобто перейматися й використовуватися іншими. Коли яка-небудь рутинна приймається більшістю, вона стає нормою.

Рутини володіють наступними властивостями. Вони стійкі, але не незмінні. Вони змінюються, хоча й не так швидко, як, наприклад, ціни й обсяги обертаються на ринку товарів. Швидкість і здатність до змін залежать від характеру рутин: найбільш швидко змінюються рутини, пов'язані з технологією, найбільш повільно – ті, що стали частиною культури. Пошук рутин, найбільш відповідних зовнішнім умовам, – це питання виживання фірми, що вирішується в конкурентній взаємодії з іншими фірмами. Причому, в цій взаємодії відбираються як рутини, так і фірми.

Рутини, які використовують фірми, бувають декількох типів: керуючі короткостроковою поведінкою, тобто визначають так звані операційні характеристики (обсяг випуску, ціни на продукцію, її асортимент при незмінному запасі основного капіталу); керуючі довгостроковою поведінкою – (їх можна назвати інвестиційними правилами), які визначають принцип зміни запасу

капіталу (наприклад, чи будувати нове приміщення, в якому напрому вести розробку нових продуктів тощо); визначальні принципи зміни рутин більш низького порядку – це пошукові рутини (аналог мутації в біології).

Фірма описується наборами характеристик, що відображають її фізичний стан (обсяг і характер ресурсів) та інформаційний стан (накопичені дані, у тому числі й інформація в пам'яті людей), а також поведінковими характеристиками – рутинами. Крім фірм, об'єктом дослідження є галузь, яка визначається кількістю та якістю фірм, що діють у ній. Стан галузі характеризується даними про вже діючі і потенційні фірми, а також характеристиками середовища в тій мірі, у якій вона може бути задана як функція часу або стану фірм.

Основу еволюційної концепції Нельсона – Уінтера становить динамічна модель фірми, у якій поведінкові характеристики останньої змінюються у взаємодії з ситуацією на ринку. Логіка цієї моделі така. "У кожен момент діючі операційні характеристики фірми, а також розміри її капіталу та інші змінні, що характеризують її стан, визначають обсяг випуску й витрат. У результаті вона разом з екзогенними для фірми умовами попиту і пропозиції, які задають ринкові ціни, визначає рівень прибутку, в свою чергу через інвестиційне правило впливає на масштаби виробництва. Але якщо змінився розмір фірми, то навіть при незмінних операційних характеристиках рівні витрат і випуску будуть іншими, а отже, зміняться цінові сигнали й показники прибутковості тощо. У результаті відбору будуть змінюватися й агрегатні рівні випуску й витрат, а також галузеві ціни, навіть якщо операційні характеристики фірми незмінні. Однак останні теж можуть змінюватися відповідно до пошукових принципів фірми. Пошук і відбір представляють одночасні й взаємозв'язані аспекти еволюційного процесу: ціни, які визначають, хто пройшов відбір, а хто ні, впливають на напрям пошуку операційних процедур. Через взаємодію пошуку та відбору відбувається еволюція фірм, при цьому умови галузі в кожен момент часу несуть у собі прообраз умов у наступному періоді" [467]. Оскільки перехід від одного стану галузі до іншого нерозривно пов'язаний зі змінами, що відбуваються на рівні фірми, весь процес виявляється не детермінованим. Умови галузі в даному періоді здатні зумовити лише розподіл імовірності умов, які можуть скластися в галузі в наступному періоді. При деяких припущеннях (які спрощують реальний процес) розвиток галузі може бути описано як марківський процес (марківські процеси характеризуються тим, що кожен наступний стан залежить тільки від попереднього, але не залежить від того, як його було досягнуто). Більшість популяційних процесів – марківські.

Наприклад, чисельність популяції в наступному періоді (поколінні) залежить тільки від чисельності та рівня народжуваності популяції в попередньому періоді (поколінні); властивості подібних процесів досить добре вивчені математиками.

У підсумку можна сформулювати основні теоретичні передумови еволюційної моделі: економічні агенти не володіють усією інформацією й можуть, у кращому випадку, знаходити локальний, але не глобальний екстремум; агенти приймають рішення в межах існуючих правил, норм та інститутів; агенти можуть імітувати правила, якими керуються інші, а також навчатися й створювати нові правила; процеси імітації та інновацій мають кумулятивний характер, та подальші кроки залежать від попередніх, при цьому можливі випадкові події, що порушують безперервність; взаємодія між агентами відбувається зазвичай у стані нерівноваги, і результати цієї взаємодії можуть бути вдалими чи невдалими як стосовно окремих товарів, так і самих агентів; процес змін, який задають зазначені передумови, є недетермінованим, відкритим і незворотним.

Узагальнюючи викладене, можна зауважити, що було проаналізовано основні напрями розвитку та використання еволюційного підходу в економічній теорії, тобто відстежено виникнення еволюційного підходу та його особливості, визначено еволюційні принципи в теорії економічної науки та окреслено недоліки й переваги еволюційного підходу. Також було узагальнено теоретичні передумови еволюційної моделі: економічні агенти не володіють усією інформацією і можуть у кращому випадку знаходити локальний, але не глобальний екстремум; агенти приймають рішення в рамках і з урахуванням наявних правил, норм та інститутів; агенти можуть імітувати правила, якими керуються інші, а також навчатися і створювати нові правила; процеси імітації та інновацій мають кумулятивний характер, та подальші кроки залежать від попередніх, при цьому можливі випадкові події, що порушують безперервність; процес змін, який задають зазначені передумови, є недетермінованим, відкритим і незворотним.

### **1.3. Маркетингові дослідження ринку інновацій**

Починаючи із середини 90-х років, в Україні з'являються організації, що спеціалізуються на наданні маркетингових послуг. До них відносяться: GfK – USM Україна, ACNielsen, Action Data Group LLC, Kiev International Institute of Sociology (KIIS), MASMI Rating, MEMRB Ukraine, RAI – Ukraine, Ukrainian Marketing Group, UMP Ukrainian Marketing Project, AGB Ukraine, Український інститут соціальних досліджень, Taylor Nelson Sofres Group,

SOCIS Gallup, SC DOM. Деякі з наведених вище компаній входять у все-світні сітьові організації, що відбито в їхній назві. Дані дослідницькі компанії надають повний спектр послуг різного роду маркетингових досліджень, а також моніторинг усіх засобів масової інформації.

Без первинної й специфічної інформації про потреби й тенденції розвитку ринку, знання й розуміння його особливостей ніколи не буде достатнім, а отже, неможливо буде й ефективно застосування концепції маркетингу на практиці. Така інформація може бути отримана тільки шляхом проведення досліджень ринку.

Інформація є фундаментом маркетингу. Важлива правильна організація збору й обробки маркетингової інформації – це один із найбільш відповідальних етапів. У маркетингових дослідженнях інновацій вибір виду й способу одержання інформації впливає на ступінь вірогідності даних, використаних для прийняття управлінських рішень [37].

Аналіз вторинної інформації припускає вивчення всіх документальних джерел, що надають необхідні відомості з погляду інтересів підприємства. Подібна інформація є легкодоступною й не вимагає значних грошових витрат. Коректний вибір джерел інформації забезпечує точність і вірогідність використовуваної інформації.

Джерела вторинної маркетингової інформації, що може становити інтерес для підприємства, досить різноманітні. До основних із них можна віднести такі:

- довідкова інформація (систематизована інформація різного характеру, що пропонується звичайно у виді тематичних баз даних і різного роду довідниках;
- статистична інформація (звичайно представляється у вигляді сукупності узагальнених або усереднених, абсолютних і відносних кількісних показників, що розраховуються за групами підприємств, ринків, географічних регіонів територій);
- інформація організацій, що спеціалізуються на зборі й аналізі специфічних видів інформації (наприклад, торгово-промислових палат, фірм, зайнятих дослідженнями зі специфічних напрямів діяльності);
- публікації науково-дослідних інститутів і інших наукових організацій, а також матеріали конференцій, симпозіумів, конгресів;
- офіційна інформація національних державних органів керування: міністерств, органів регіонального керування;
- інформація галузевих організацій і професійно-орієнтованих асоціацій;
- публікації окремих підприємств, корпорацій і компаній (звіти, прайс-аркуші, каталоги, проспекти);

- наукові монографії й статті;
- оперативна інформація, розповсюджувана через засоби масової інформації: журнали, газети, радіо, телебачення;
- інформація міжнародних офіційних організацій;
- інші джерела інформації, наприклад:

1) особисті контакти персоналу: керівників, менеджерів і інших співробітників фірми із клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами й іншими особами, що не ставляться до штатних працівників підприємства;

2) реалізаційні мережі: продавцям за родом їхньої діяльності найбільше зручно збирати інформацію про поточні події на ринку й поводженні його учасників; багато підприємств заохочують своїх продавців і навчають їх фіксувати події, що відбуваються, і повідомляти про них, а також стимулюють дистриб'юторів, роздрібних торговців і інших комерційних партнерів по бізнесу передавати його інформацію, що цікавить, про ринок;

- нерідко підприємства призначають спеціальних співробітників, в обов'язок яких входить виконання функцій так званих вдаваних покупців, які, імітуючи поводження реального покупця, збирають потрібну інформацію, що звичайним опитуванням одержати не вдається.

Аналіз первинної інформації припускає проведення спеціальних заходів (анкетування, співбесіди, спостереження, інтерв'ю, експеримент), спрямованих на одержання більш точної, конкретної й оперативної інформації. При цьому, крім знань про досліджуваний ринок і відповідний продукт, інформацію про конкурентні підприємства і посередницькі організації, варто врахувати раціональність і колегіальність ухвалення рішення про покупку продукції підприємством-споживачем.

Відповідно до видів маркетингової інформації розрізняють первинне й вторинне маркетингові дослідження.

Основний спосіб проведення вторинного дослідження – так звані "кабінетні дослідження", або обробка вже наявних даних.

Первинне ("польове") дослідження припускає одержання унікальних даних за допомогою різноманітних кількісних і якісних методів, які розрізняються спрямованістю досліджуваних питань.

Кількісні методи дозволяють одержати оцінку досліджуваної ситуації, виражену в конкретних цифрах і позначеннях. Ці методи призначені для рішення завдань виміру ринку (місткість ринку і його сегментів, частка різних марок на ринку, частота покупок, рівні розподілу). Вони припускають одержання аналізованих даних із певним ступенем точності.



Якісні методи первинного дослідження призначені для одержання об'єктивної інформації про сутність досліджуваних явищ. До них ставляться вивчення споживача, його установок і мотивації поведінки, цілей і особливостей споживання товарів виробничого призначення, способів і умов придбання товару.

Кожен із методів одержання інформації (як первинної, так і вторинної) має свої переваги й недоліки, але на практиці вони є рівноцінними.

Перевагами вторинного дослідження є дешевизна й легкий доступ до інформації; за допомогою цього методу можна одержати макроекономічні дані. До недоліків відноситься те, що не гарантується точність і новизна даних, немає можливості встановити методологічну базу збору даних.

Первинне дослідження більш тривале і дороге, але дозволяє одержати достовірну інформацію, при цьому її об'єктивність визначається оперативністю, точністю й чіткою організацією процедури збору даних у ході маркетингового дослідження.

Використання методів одержання первинної й вторинної інформації, а також процес спостереження за зовнішнім середовищем часто здійснюються підприємствами спонтанно й довільно. Тому не виключено, що важлива інформація може вислизнути від їхньої уваги. Щоб бути ефективною, система маркетингових досліджень повинна бути добре організована. Для її розвитку й удосконалювання використовуються різні кошти. Найпоширенішими з них є: створення спеціальних служб спостереження за середовищем; створення спеціальних служб спостереження за конкурентами; покупка спеціальної інформації в організацій, що є її безпосередніми виробниками (наприклад, інформаційні послуги дослідницьких фірм).

Як кошти збору інформації про конкурентів часто використовуються: придбання товарів конкурентів; відвідування "днів відкритих дверей"; відвідування спеціалізованих виставок за участю конкурентів; відвідування зборів акціонерів; аналіз реклами конкурентів.

Таким чином, очевидно, що роль дослідника не обмежується тільки технічною реалізацією збору й обробки інформації в буквальному значенні цього слова. Він повинен брати активну участь у постановці проблеми, розробці плану дослідження й виробленню рекомендацій для рішення поставленої проблеми, опираючись на отримані результати дослідження.

При розробці плану маркетингового дослідження потрібно обґрунтувати методи аналізу ринкових можливостей і вибору перспективного цільового ринку, а потім розробити маркетингові заходи щодо охоплення цього ринку, виведення товару (послуги) на ринок і заняття стійкої позиції завдяки ефективній стратегії сегментації ринку.

У цьому випадку ефективність стратегії припускає ступінь задоволення групи покупців, які утворюють конкретний ринок, пропонованим товаром або послугою. Однак попит різних покупців має неоднакові характеристики. Вони відрізняються за своїми смаками, бажаннями, потребами, мотиваціями до покупки. У такій ситуації підприємець, бізнесмен повинен передбачити можливість і шляхи зниження свого ризику від неоднозначного поведіння покупців на ринку. Одним зі шляхів, що дозволяє знизити рівень ризику, є застосування методу сегментації ринку. Іншими словами, підприємство, насамперед, повинне визначити межі того ринку, на якому воно збирається працювати, тобто визначити свій цільовий ринок.

Процедура сегментації ринку складає розподіл загального ринку на складові частини, що складаються зі споживачів із подібними потребами, тобто, аналіз подібності в потребах між споживачами однієї групи й розходження в потребах у споживачів із різних груп. Кожна із частин загального ринку (груп споживачів), які виділені у ході такого аналізу, називається сегментом ринку, а процес розподілу загального ринку на складові частини – сегментацією.

У світовій економічній літературі існують різні методичні підходи до процедури сегментації ринку, але найбільш обґрунтованим, практично корисним оптимальним можна вважати підхід, запропонований Д. Ейбеллом [388], що виділяє три взаємозалежних рівні сегментації, послідовно визначальний ступінь деталізації ринку при його сегментації: 1) стратегічна сегментація; 2) макросегментація; 3) мікросегментація.

За допомогою стратегічної сегментації можуть бути встановлені розходження між найбільш загальними видами підприємницької діяльності, які однорідні з погляду технології виробництва, а також схожі за структурою організації бізнесу усередині кожного з них. Також можна виявити пріоритетний напрям діяльності підприємства, тобто визначити його загальну ринкову орієнтацію. Однак для прийняття подальших рішень необхідна більше детальна сегментація, що здійснюється завдяки макро- і мікросегментації.

Метою макросегментації є визначення усередині обраного стратегічного сектора однорідних ринків, які називаються продукт-ринками або макросегментами. На цьому рівні сегментації виділяються специфічні групи покупців, які утворюють потенційні цільові для підприємства ринки.

Мікросегментація здійснюється вже усередині кожного продукт-ринку для того, щоб розділити всіх покупців на ще більш однорідні групи, які мають подібні й специфічні переваги, тобто шукають у товарах однакові кошики атрибутів. Виділені групи покупців мають назву "мікросегменти" або "ніші продукт-ринку".

Макросегментація. Для здійснення макросегментації й виділення продукт-ринків використовують три вимірники загального ринку:

- функції, які повинні бути задоволені продуктом;
- технології, що представляють собою способи задоволення потреб ринку, тобто способи виконання продуктами певних функцій;
- групи споживачів, які мають різні мотиви придбання й можуть бути задоволені на даному ринку.

У процесі здійснення маркетингових досліджень складається карта макросегментів у якій відзначаються реальні й можливі продукт-ринки й виключаються теоретично неможливі сегменти. Умовно приклад такої карти наведений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Приклад карти макросегментів

За допомогою цієї карти можна краще зрозуміти потреби ринку й найбільше правильно позиціонувати свою продукцію, з огляду на існуючі потреби споживачів і позиції конкурентів.

Залежно від сфери діяльності, підприємство, як цільовий ринок може обрати один або декілька продукт-ринків. Для цього воно може використовувати такі стратегії охоплення ринку:

стратегія концентрації – підприємство оперує тільки на один продукт-ринку (таку стратегію найчастіше вибирають малі підприємства, у яких недостатньо коштів для більше масштабного охоплення ринку);

вибіркова спеціалізація – підприємство здійснює свою діяльність на декількох продукт-ринках (дані ринки не зв'язані між собою, однак, стосовно конкурентів, продукція на них буде позиціонована щонайкраще);

спеціалізація на клієнті – підприємство спеціалізується на певній групі клієнтів (воно випускає продукцію, що виконує всі функції, що цікавлять дану групу споживачів);

спеціалізація на продукті – підприємство віддає перевагу спеціалізуванню на одній функції, але обслуговує всі групи споживачів, зацікавлених у цій функції;

стратегія повного охоплення – підприємство пропонує повні асортименти продукції, що виконує всі виділені функції з метою задоволення всіх можливих груп споживачів.

Мікросегментація. Завдання мікросегментації полягає в проведенні більш детального вивчення й аналізу специфічних переваг того самого продукт-ринку. Даний рівень сегментації необхідний, тому що споживачі якого-небудь продукт-ринку можуть шукати в продукті ту саму функцію, але мати специфічні переваги відносно шуканої функції або додаткових послуг, які неї супроводжують. На основі мікросегментації підприємство може приймати ряд стратегічних рішень.

Розподіл продукт ринків на однорідні сегменти може проводитися за допомогою прямих і непрямих методів. При використанні прямих методів, вимір специфічних переваг споживачів здійснюється безпосередньо. В основі непрямих методів лежить гіпотеза, що деякі відмінні характеристики груп споживачів можна визначити на основі їхніх переваг.

До прямих методів ставляться: сегментація за шуканими вигодами (перевагами); соціально-культурна сегментація.

Сегментація за шуканими вигодами (перевагами) має на увазі знання системи цінностей споживачів стосовно розглянутого товару. Кожен сегмент визначається повним набором бажаних властивостей. Саме він відрізняє даний сегмент від інших. У загальному випадку покупцям хочеться як найбільше властивостей і вигод. Розходження між сегментами полягає в тому, що групи споживачів у кожному сегменті надають властивостям або атрибутам свій рівень відносної важливості, коли їм необхідно робити вибір. Отже, можливості для сегментації виникають із компромісів між можливими вигодами та їхньою вартістю, що готові оплатити споживачі.

Таким чином, щоб використовувати даний метод сегментації, потрібні такі дані:

список властивостей або вигод, асоційованих із досліджуваною категорією товарів;

оцінки відносної важливості, приписуваної покупцями кожній властивості;  
групування покупців, що дають подібні оцінки розглянутим властивостям;  
оцінки розміру й профіля покупців для кожного ідентифікованого сегмента.

Сегментація за шуканими вигодами є одним із найбільш складних методів, він вимагає збору первинної інформації, що завжди є дорогою операцією.

В основі соціально-культурної сегментації лежить ідея, що стиль життя є визначальним критерієм при виявленні розходжень у споживчому поведженні. Стиль життя – це система цінностей людини, що складається з його захоплень, занять, життєвої позиції й способу споживання благ. У цей час цей метод здобуває все більшу популярність і вважається одним із найефективніших способів сегментації.

До непрямих методів сегментації ставляться:

соціально-демографічна сегментація;

географічна сегментація;

поведінкова сегментація.

Збір і обробка соціально-демографічних даних здійснюється в таких цілях:  
визначення соціально-демографічного профілю сегмента або ринку;  
вибір коштів комунікації, з великою ймовірністю діючих на обрану соціально-демографічну групу;

виявлення потенційних покупців нового товару;

одержання кількісної оцінки ринку за числом покупців.

Залежно від того, якої стратегії маркетингу дотримується підприємство, при будь-якому способі сегментації вибираються ті критерії, які дозволяють найбільше ефективно вирішувати поставлені завдання.

Для того, щоб сегментація була ефективною, необхідно дотримуватися вимог однорідності, істотності й досяжності [227].

Однорідність передбачає групування покупців у підсукупності, які відрізняються між собою.

Істотність означає, що сегменти, які були виділені в результаті сегментації, становлять достатній потенціал для одержання підприємством прибутку й виправдання окремої маркетингової стратегії.

Досяжність припускає можливість сконцентрувати зусилля коштів комунікацій і коштів продажів на виділених сегментах.

Найбільш ефективним методом мікросегментації є сегментація за перевагами, що припускає використання факторного аналізу багатомірних даних.

Маркетингові дослідження інновацій – це цілеспрямований і систематичний збір, реєстрація й аналіз даних із проблем, що висувуються до визначення генеральної маркетингової політики промислового підприємства при виборі стратегічних напрямів його розвитку.

Мета маркетингових досліджень – визначення можливих способів зниження ризику при прийнятті рішень в умовах конкретної ситуації на ринку нових товарів виробничого призначення.

Мета маркетингових досліджень інновацій повинна бути чітко і ясно сформульована, досить деталізована, повинна існувати можливість її виміру й оцінки рівня їхньої досяжності.

Основні цілі маркетингових досліджень інновацій:

1) пошукові – передбачають збір яких-небудь попередніх даних для рішення проблеми;

2) описові – передбачають перевірку пропозиції про існування причинно-наслідкового зв'язку між об'єктами дослідження;

3) аналітичні – містять не тільки опис структурних елементів досліджуваного явища, але й з'ясування причин, що лежать у його основі й визначають його характер.

Загальне завдання системи маркетингових досліджень можна конкретизувати в наступних трьох завданнях:

- допомога в розумінні ринку: опис, аналіз, вимір і прогнозування попиту й факторів його визначальних;

- допомога в прийнятті рішень: визначення коштів завоювання попиту й визначення оптимального рівня їхнього впливу;

- допомога в контролі впливу: аналіз отриманих результатів і ефективності впливу інструментів маркетингу.

Процес маркетингових досліджень складається з п'яти основних етапів.

Перший етап – визначення проблеми й цілей дослідження.

Другий етап – розробка плану дослідження.

Третій етап – реалізація плану дослідження (збір і нагромадження інформації).

Четвертий етап – обробка й аналіз даних.

П'ятий етап – підготовка звіту й розробка рекомендацій.

Комплексне маркетингове дослідження інновацій безпосередньо пов'язане із прогнозуванням розвитку ринку, і переслідує основну мету – знайти оптимальне, своєчасне рішення щодо адаптації підприємства до можливих змін. В узагальненому виді усю сукупність маркетингових досліджень можна згрупувати в такий спосіб: маркетингові дослідження конкретного ринку; маркетингові дослідження внутрішніх можливостей підприємства для закріплення його позиції на ринку.

На рис. 1. 3 представлена класифікація видів маркетингових досліджень підприємства. З погляду різновидів товарних ринків маркетингові дослідження інновацій підприємства можна класифікувати в такий спосіб:

- маркетингові дослідження інновацій світового товарного ринку;
- маркетингові дослідження інновацій галузевого міжнародного товарного ринку;
- маркетингові дослідження інновацій окремого сегмента міжнародного товарного ринку;
- маркетингові дослідження інновацій товарного ринку окремої держави (вітчизняного ринку);
- маркетингові дослідження інновацій галузевого товарного ринку окремої держави;
- маркетингові дослідження інновацій місцевого ринку, окремої області, або окремого сегмента.



Рис. 1.3 Класифікація видів маркетингових досліджень інновацій на підприємстві



Глибина й спрямованість маркетингових досліджень інновацій внутрішнього середовища підприємства в значній мірі залежать від характеру діяльності підприємства, особливостей випущеної продукції, виробничих потужностей і профілю підприємства, розміру капіталу й рівня його фінансового стану. Учасниками маркетингового дослідження інновацій можуть бути маркетингові підрозділи підприємства, або спеціалізовані консалтингові, маркетингові фірми. Найважливішими учасниками маркетингових досліджень інновацій для підприємства також можуть бути: цільовий сегмент споживачів (генеральна вибірка або сукупність); керівники й менеджери фірм-споживачів продукції підприємства; керівники й менеджери фірм-постачальників.

Результати маркетингових досліджень інновацій мають велике практичне значення, тому що дозволяють виділити найбільш доцільні сегменти нового ринку (зіставляючи мети підприємства й наявні ресурси для їхньої реалізації), вивчати й формувати в інтересах підприємства змінювані фактори зовнішнього середовища, створювати сприятливий імідж промислового підприємства й всієї його діяльності в суспільстві.

Таким чином, ефективне керування процесом маркетингових досліджень інновацій на підприємстві припускає реалізацію наступних заходів:

- 1) проведення аналізу збутової діяльності на підприємстві в цілому й по кожному з каналів розподілу;
- 2) прогнозування загальногосподарської й ринкової кон'юнктури;
- 3) прогнозування обсягів збуту продукції;
- 4) підготовка фінансового кошторису на здійснення збуту;
- 5) визначення границь географічного ринку виробів;
- 6) дослідження перспектив збуту продукції в незасвоєних регіонах;
- 7) аналіз витрат обігу по кожному збутовому каналу з метою виявлення нерентабельних виробів, невігідних замовників і районів збуту;
- 8) вивчення збутової діяльності конкурентів;
- 9) проведення ревізії збутової мережі підприємства, що включає в себе періодичний облік кількості закуплених і реалізованих виробів і наявних товарних запасів;
- 10) прогнозування збуту по окремих видах продукції, конкретним замовникам і збутовим територіям;
- 11) аналіз статистичних даних про реалізацію продукції.

Сучасною тенденцією в дослідженнях інновацій є зондування дедалі віддаленіших перспектив стратегічного розвитку підприємства. У кожній організації, яка займається бізнесом, у запасі має бути більше інновацій-

них ідей і проектів, ніж вона може здійснити. Організація, яка не приділяє належної уваги інноваціям, скоріш за все опиниться на хибному шляху, який веде до стагнації і загибелі. На підтвердження цього є вагомі аргументи з практики [224]. Сучасний бізнес, як уже не раз зазначалось, діє у середовищі, що постійно змінюється. Світ став динамічнішим, а конкуренція глобальнішою. Зароджуються новітні високі технології, напрям і наслідки розвитку яких важко передбачити. Тому гнучкість організації, її адаптивність до нововведень залишається єдиним ключовим чинником виживання і розвитку. При цьому велике значення має чинник часу, який безпосередньо впливає не тільки на рентабельність товару, а й на місце, яке посяде організація на ринку серед своїх конкурентів.

Більшість дослідників схиляється до думки, що головними причинами і джерелами інноваційних ідей є:

- потреби ринку, попит споживача;
- конкурентна боротьба на ринку, бажання одержати конкурентні переваги та максимізувати прибуток;
- підвищення престижу підприємства;
- пошук вирішення проблем, які виникають під час діяльності фірми;
- наслідування іншим організаціям, які впроваджують нову технологію;
- бажання працівників поліпшити свою майстерність у конкретній діяльності;
- реалізація знань творчої особистості;
- поради консультантів у будь-який період реорганізації фірми;
- наукові відкриття, інтернаціоналізація науки;
- винахідництво;
- інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації.

Слід розглянути основні із зазначених причин детальніше.

Однією з головних причин і одночасно джерелом інноваційних ідей є потреби ринку. Вибагливі споживачі змушують виробника не тільки підвищувати стандарти якості виробів, послуг, а й змінювати моделі, удосконалювати їх конструкцію, створювати нові. Спонукальним мотивом для інновацій є зміни зовнішнього середовища, які ведуть до появи нових потреб або нових засобів задоволення вже існуючих потреб.

З'явилась, розвивається і поглиблюється тенденція обміну науковими ідеями між фірмами, активного їх співробітництва з державними лабораторіями, створення науково-дослідної бази за кордоном. Як правило, фірми забезпечують прикладні дослідження і виготовлення експериментального зразка, а лабораторії – теоретичні дослідження. Ця взаємодія є причиною і джерелом інноваційних ідей.

Джерело інноваційних ідей – творча діяльність людей, погляди яких виходять за межі традиційного підходу до вирішення проблем. У корпорації творча активність залежить від наявності обдарованих людей, які здатні на нестандартне мислення. Тобто творчість слід розглядати як здатність відійти від штампів, догм і стереотипів мислення під час розроблення технологічного процесу, що в результаті дає новий спосіб виробництва існуючого продукту або новий продукт (інновацію).

Генераторами інноваційних ідей є новатори. До цієї категорії належать винахідники, раціоналізатори, люди, які мають здібності, природний хист, обдарованість до певного виду діяльності, що розвивається під впливом певних умов, і бажання виразити своє бачення через створення новини, новації. Головну роль у спонуканні творчої активності новатора відіграють як його внутрішні, так і зовнішні мотиви. При цьому свідома дія особистості завжди спрямована на певну мету, якої вона хоче досягти. Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина постановки тих чи інших цілей.

Слід зазначити, що взагалі будь-яка дія здебільшого спонукається не одним, а кількома мотивами, які перебувають у певній субординації – одні відіграють провідну роль і підпорядковують собі інші. Творчій діяльності новаторів притаманні свої особливості мотиваційної сфери.

Серед зовнішніх мотивів важливу роль відіграє система управління організацією, яка може пригнічувати талант або сформувані умови для його розквіту, розроблення та запровадження ним творчих ідей у життя. Крім цього, зовнішніми мотивами творчої активності є:

1. Попит у сферах споживання і виробництва на нові товари та послуги.
2. Досягнення науки і техніки.

Внутрішні мотиви спонукають творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як:

- самовираження шляхом реалізації свого потенціалу;
- належність до професійної групи (інженерного корпусу, науковців, винахідників);
- визнання іншими членами організації, суспільства професіоналізму, компетентності, значущості особистості;
- матеріальна незалежність і впевненість у майбутньому;
- забезпечення особистої безпеки.

Проте внутрішніх і зовнішніх мотивів недостатньо для синтезу оригінальної інноваційної, технічно здійсненої ідеї. Крім відповідних органі-

заційних умов, необхідні індивідуальні якості дослідника, і перш за все, натхнення, захопленість процесом творчості в пошуку рішень інноваційних ідей. Ніяке управління не зможе пробудити творчу силу, якщо немає натхнення і відсутні здібності до творчої діяльності.

Психологи розрізняють дві групи творчих особистостей: генераторів та трансформаторів ідей у конкретне рішення.

Генераторам ідей притаманні такі якості, як:

широкий світогляд;

концептуальність мислення;

багата уява;

уміння подивитись на ідею з висоти "пташиного польоту";

науково-технічний талант.

Якості можуть бути розвинені в результаті виховання, освіти, життєвого досвіду, програми особистого тренування спостереження, евристичних прийомів, які забезпечують пошук нових поєднань існуючих явищ.

Звичайно, наявність таланту обумовлена генетично. Він дається від народження. Праця може його активізувати, викликаючи в дослідника стан осяяння, інтуїтивного бачення шуканого рішення.

Як свідчить практика, для появи одного життєздатного інноваційного технічного рішення необхідно синтезувати деяку критичну масу ідей, що досягається певною організацією роботи цільових груп дослідників, які володіють необхідним творчим потенціалом. До таких груп, як правило, входять генератори ідей, аналітики, трансформатори ідей, що дає синергетичний ефект, зумовлений сумісною працею.

Перші чотири джерела є внутрішніми і стосуються підприємства, а за своєю суттю це скоріше симптоми, що їх можуть відчувати працівники підприємства або галузі. Водночас вони є високонадійними індикаторами змін, які можуть бути проведені з незначними витратами. Слід зазначити, що межі між ними розмиті. Більш того, ці джерела часто перекривають один одного. Разом із тим кожне з зазначених джерел має свої характерні особливості. Розглянемо їх.

Несподіваний успіх – це не просто сприятлива можливість для нововведення, а вона сама зумовлює необхідність цих нововведень. Наприклад, великі сталеплавильні заводи морально застаріли. Виникла ідея створити міні-заводи.

Несподіваний успіх вивчається з метою виявлення інноваційних можливостей за допомогою таких запитань:

1. Яку користь дає використання несподіваного успіху?
2. До якого результату це приведе?
3. Що необхідно зробити, щоб перетворити успіх в інноваційну можливість?
4. Як це зробити?

Нововведення, що ґрунтуються на потребі виробничого процесу. У цьому випадку причиною нововведення є необхідність удосконалення вже існуючого технологічного процесу (це може бути заміна слабкої ланки, перебудова виробничого процесу відповідно до нових вимог або коли необхідно додати якусь нову ланку, але без нових знань зробити це неможливо). Отже, для втілення в життя інноваційних рішень, які ґрунтуються на потребі виробничого процесу, необхідні такі умови:

- автономний технологічний процес;
- одна "слабка", або "відсутня" ланка в ньому;
- чітке визначення цілі;
- широке розуміння користі (вигоди) інноваційного пошуку;
- наявність необхідних нових знань і можливостей їх застосування, творчість.

Інноваційні компанії, використовуючи свій інноваційний потенціал, виходять на нові ринки, унаслідок чого постійно розширюється або змінюється сфера їх діяльності.

Демографічні зміни. Під демографічними змінами розуміються зміни кількості населення, його структури за статтю і віком, зайнятістю, рівнем освіти, доходів, за професійним складом. Такі зміни, як правило, однозначні і мають легко передбачувані наслідки.

Демографічні показники вельми нестабільні, характеристики населення в наш час змінюються швидко і несподівано. За останні роки в розвинених країнах сталися суттєві соціально-демографічні зміни, зокрема, такі:

- старіння населення;
- зниження рівня народжуваності;
- збільшення тривалості життя;
- зростання кількості працюючих жінок;
- збільшення кількості розлучень і неповних сімей.

Ці та інші демографічні зміни безпосередньо впливають на стиль життя і форми споживання. Вони створюють нові сегменти ринку, що одночасно стимулює і визначає інноваційну діяльність підприємств, змушуючи їх працювати з метою створення нових товарів і послуг. Так, молодь частіше купує недорогі речі, керуючись при цьому модою і ціною, а не міцністю та

якістю. Пенсіонери в благополучних країнах складають основний сегмент ринку туризму. Міграція населення створює відповідні умови для підприємництва, розвитку регіонів.

Таким чином, демографічні зміни становлять високопродуктивне і високонадійне джерело інноваційних ідей для тих, хто готовий виконувати самостійні практичні дослідження реальних ситуацій, аналізувати тенденції змін.

Зміни у сприйняттях, настроях та ціннісних настановах. Ці поняття фіксують позитивне або негативне сприймання як окремими людьми, соціальними групами, так і суспільством у цілому будь-якого об'єкта чи явища, які тісно пов'язані з потребами (економічними, соціальними, етичними), змінами стилю життя, типу культури та світогляду людей.

Стиль життя – це певна модель поведінки, мислення, соціопсихологічної активності індивіда, його специфічна виразність життєвиявлення і життєдіяльності.

Існують певні методи аналізу стилю життя людей, за допомогою яких аналітики виявляють причини поведінки людей, їх ставлення до нововведень і взагалі до змін концепцій товару, послуг, здоров'я, сім'ї, роботи.

Більшість емпіричних досліджень стилю життя торкається аналізу таких складових, як: активність, інтереси, погляди, соціально-демографічні характеристики людей. У табл. 1.8 наведено показники, за якими найчастіше проводиться аналіз стилю життя людей.

За вказаними параметрами будуються відповідні профілі (стереотипи) поведінки соціальних груп, що дає можливість виявити їх сприйнятливність до інновацій, орієнтацію і чутливість до нововведень, визначити зміни у формуванні соціально-культурних тенденцій.

Передбачення змін у сприйняттях, настроях споживача роблять інноваційні заходи дуже вдалимими і своєчасними.

Нововведення, які ґрунтуються на нових знаннях, мають певні особливості. Як правило, вони вирізняються довготривалістю визрівання, великим розривом у часі між появою нового знання і його доведенням до рівня технологічного використання.

Отже, поки не з'єднаються воєдино всі необхідні знання, тобто науково-технічні досягнення, потреби часу, можливість використання знань – інновації неможливі.

**Показники сегментації за стилем життя**

Активність	Інтереси	Погляди	Соціально-демографічний профіль
Робота	Сім'я	На себе	Вік
Хобі	Дім	На соціальні проблеми	Освіта
Соціальне життя	Робота	На економіку	Доходи
Відпустка	Розваги	На політику	Професія
Задоволення	Мода	На освіту	Сім'я
Клуби	Інформація	На товари	Життєвий цикл сім'ї
Об'єднання	Здобуток	На культуру	Помешкання
Покупки	Харчування	На майбутнє	Місце проживання
Спорт	–	–	–
Політика	–	–	–

Розглянуті джерела та причини інноваційних ідей мають різне значення, але всі вони мають систематично аналізуватись і братись до уваги під час розроблення нововведень. Проведення досліджень у багатьох галузях слід націлювати на знаходження і використання нових оригінальних ідей. Для цього необхідне накопичення інформації про використання вже існуючих нововведень, їх поширення та успіх чи занепад на ринку.

#### **1.4. Оцінка ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства**

У сучасних умовах господарювання однією з основних тенденцій світової економіки в цілому і національних економік, зокрема економіки України, є постійно зростаюча динамічність змін зовнішнього середовища підприємств, включаючи промислові. Зміни зовнішнього середовища постійно створюють як можливості, так і загрози для стабільного функціонування промислового підприємства. Тому з метою забезпечення функціонування та розвитку промислового підприємства виникає об'єктивна потреба у безперервному та якісному управлінні.

Маркетинг, що акцентує увагу на тих або інших особливостях промислового підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, забезпечує здатність враховувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку підприємства, і розглядається як один із головних управлінських інструментів.

Проведений аналіз літературних джерел [26; 33; 34; 79; 85; 108; 121; 135; 181; 182; 190; 199; 215; 231; 233; 281; 293; 307; 359; 436; 455; 461; 538; 545] довів існування значної кількості наукових визначень маркетингу, що пояснюється різноманітністю підходів до його розуміння і трактування (табл. 1.9). Їх доцільно об'єднати у групи, що розглядають маркетинг, як: систему, діяльність, концепцію, процес, комплекс, функцію. У ряді літературних джерел [79; 108; 135; 538] маркетинг визначається як система, яка виконує певні функції (планування, встановлення цін, стимулювання збуту та розповсюдження товарів і послуг) і має конкретну мету (завоювання ринків, досягнення цілей підприємства, задоволення потреб груп споживачів). Такий підхід до визначення маркетингу вказує на його зв'язок із такою властивістю, як системність, яка, на думку автора, є необхідною для виконання широкого спектру задач та функцій, які постають перед маркетингом. Такі автори, як: Ф. Котлер [182, с. 9; 670], С. Покропивний [121, с. 338], Б. Еніс, К. Кокс, М. Моква [455, с. 7], Ю. Петруня [307, с. 18], М. Кінзі [79, с. 10], визначають маркетинг як діяльність, акцентуючи увагу на меті маркетингу – задоволення потреб споживачів та ринкових цілей підприємства. Проте такий цільовий підхід є досить вузьким й не відображає у достатній мірі складну сутність маркетингу. Ряд авторів, таких як: Г. Крилова й М. Соколова [190, с. 8], Р. Ноздрьова і Л. Цигічко [281, с. 9], В. Герасимчук [85, с. 8], В. Лиходій та М. Єрмошенко [215, с. 9], Л. Балабанова [33, с. 30] розглядають маркетинг як концепцію, зокрема управлінську. Ці автори виділяють риси, що повинні бути притаманні маркетингу як концепції – це цілісність та системність. Крім того, у цих визначеннях також акцентується увага на меті маркетингу – виробництво і збут товарів з орієнтацією на споживача.

Процесний підхід до визначення маркетингу використовується такими ученими, як Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [293, с. 21], І. Сіняєва [359, с. 18], П. Бенетт [461], Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова [34, с. 12], Ламбен Ж.-Ж. [199, с. 36]. Визначаючи маркетинг як соціальний і управлінський процес, зазначені автори підкреслюють необхідність створення таких товарів та послуг, які не тільки задовольняють потреби споживача, але й мають певну цінність, вищу за конкурентів.

А. Дайан [108, с. 21], А. Шевченко [436, с. 25], Е. Уткін [231, с. 6] визначають маркетинг як комплекс, при цьому зміст маркетингу зводиться до моніторингу маркетингового середовища й виконання певних функцій та не враховуються інші аспекти маркетингу.

Н. Еріашвілі [233, с. 25] визначає маркетинг як гармонічне поєднання багатьох типів діяльності, які мають на меті отримання прибутку, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.



## Аналіз змісту поняття "маркетинг"

Родове поняття	Головна особливість	Визначення поняття "маркетинг"	Автор, джерело
1	2	3	4
Система	Система взаємодії	Система взаємодії у бізнесі, розроблена для здійснення планування, встановлення цін, стимулювання збуту та розповсюдження товарів і послуг організаціям та приватним особам	Американська група стратегічного менеджменту
	Система заходів	Система заходів та сукупність технічних прийомів, що дозволяють підприємству завойовувати, а, як наслідок й зберігати вигідну клієнтуру за допомогою постійного слідування за ринком з метою впливу на його розвиток або, у гіршому випадку, пристосування до нього	А. Дайан, Ф. Беккерель, Р. Ланкар [108, с. 18]
	Система підприємницької діяльності	Загальна система підприємницької діяльності, що призначена для планування, ціноутворення, просування та розповсюдження бажаних товарів для завоювання ринків і досягнення цілей організації	В. Стентон (W. J. Stanton) [538]
	Система заходів	Система заходів, яка охоплює рух продукту від фабрики до споживача через канали розподілу	Всемирная история экономической мысли [79, с. 332]
	Система організації	Комплексна система організації виробництва та збуту, орієнтовано на можливо більш повне задоволення швидкозмінних і все більш різноманітних потреб конкурентних груп споживачів за допомогою ринку та отримання на цій основі прибутку і конкурентних переваг	Зав'ялов П. С. [135, с. 7]
Діяльність	Вид людської діяльності	Вид людської діяльності, що направлений на задоволення потреб через обмін; діяльність, за допомогою якої потік товарів та послуг направляється від виробника до споживача чи користувача; діяльність із забезпечення наявності потрібних товарів та послуг для необхідної аудиторії у необхідному місці, у необхідний час, за задовільною ціною при здійсненні необхідної комунікації та заходів з стимулювання збуту	Ф. Котлер [182, с. 9; 670]
	Діяльність, набір інститутів та процесів	Діяльність, набір інститутів та процесів зі створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають значення для замовників, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому	Американська асоціація маркетингу
	Виробничо-комерційна діяльність	Виробничо-комерційна діяльність підприємства, спрямована на виявлення та задоволення потреб у його продукції (послугах) через продаж її на ринку з метою одержання прибутку	Покропивний С. Ф. [121, с. 338]

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
Діяльність	Вид людської діяльності	Особливий вид людської діяльності, спрямованої на економічне задоволення запитів споживачів і забезпечення відповідності потреб покупців і ресурсів фірм-виробників	Еніс Б. М. , Кокс К. Т., Моква М. П. [455, с. 7]
	Діяльність	Діяльність, яка пов'язана з вивченням споживачів та інших ринкових факторів, а також розробкою і реалізацією відповідних заходів, що сприяють досягненню ринкових цілей підприємства	Петруня Ю. Є. [307, с. 18]
	Діяльність підприємства	Діяльність підприємства, яка спрямовує потік товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача або до промислового покупця з метою задоволення потреб споживача і досягнення цілей підприємства	М. Кінзі [79, с. 10]
Концепція	Цілісна концепція управлінської діяльності	Цілісна концепція управлінської діяльності фірми, яка характеризується єдиною системою принципів, цілей і функцій та забезпечує створення, виробництво й збут товарів, що відповідають існуючому та особливо потенційному попиту конкретних споживачів	Крилова Г. Д., Соколова М. І. [190, с. 8]
	Ринкова концепція управління	Ринкова концепція управління виробничо-збутовою та науково-технічною діяльністю підприємств, що направлена на вивчення ринку й економічної кон'юнктури, конкретних запитів споживачів та орієнтацію на них товарів та послуг, що виробляються	Ноздрьова Р. Б., Цигічко Л. І. [281, с. 9]
	Складова частина ринкової концепції	Складова частина ринкової концепції, яка характеризується сукупністю економічних відносин між продавцями та покупцями, наявністю попиту і пропозицій на товари, послуги, ідеї	Герасимчук В. Г. [85, с. 8]
	Наукова концепція	Наукова концепція та побудована на ній господарська діяльність підприємства, яка забезпечує виявлення потреб покупців та виробництво й збут товарів і послуг, що відповідають цим потребам	Лиходій В. Г., Єрмошенко М. М. [215, с. 9]
	Концепція управління	Концепція управління виробництвом і збутом товару і послуг з орієнтацією на споживача, що основана на системному підході і забезпечує задоволення потреб ринку, прискорення товароруку, підвищення прибутковості виробництва і торгівлі	Балабанова Л. В. [33, с.30]
Процес	Процес планування та втілення задуму	Процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізація ідей, товарів та послуг через обмін, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій	АМА, 1985
	Соціальний та управлінський процес	Соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби за допомоги створення товарів й споживчих цінностей та взаємного обміну ними	Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [293, с. 21]

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
Процес	Процес управління	Процес управління, що включає в себе визначення, прогнозування та задоволення запитів споживачів з отриманням прибутку	Інститут маркетингу Великобританії [545]
	Процес	Процес, що здійснюється фірмою з ринковою орієнтацією з метою досягнення показників, що перевищують середньо ринкові, шляхом систематичного проведення політики створення продуктів з більш високою споживчою цінністю, ніж у конкурентів	Сіняєва І. М. [359, с. 18]
	Процес планування і реалізації	Процес планування і реалізації концепції ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів і послуг з метою забезпечення обмінів, що задовольняють потреби індивідів і організацій	Benett P. D. [461]
	Соціальний і управлінський процес	Соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення нестатків і потреб як індивідів, так і груп, за допомогою створення пропозиції й обміну товарів, що мають цінність	Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. [34, с. 12]
	Соціальний процес	Соціальний процес, направлений на задоволення потреб і бажань індивідів й організацій шляхом створення вільного конкурентного обміну товарів та послуг, які формують цінність для покупця	Ламбен Ж.-Ж. [199, с. 36]
	Соціальний процес	Соціальний процес, спрямований на задоволення потреб індивідів і груп шляхом створення пропозиції товарів і послуг, що мають цінність та обміну ними з іншими людьми	Ф. Котлер, Г. Армстронг [181, с. 31]
Комплекс	Ряд технічних методів	Ряд технічних методів, які направлені на задоволення у найкращих психологічних умовах для споживачів та у найкращих фінансових умовах для розповсюджувачів природних та штучно створених потреб	А. Дайан [108, с. 21]
	Сукупність дій	Сукупність планомірних організаційно-технічних дій підприємства стосовно вивчення ринку та активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту продукції із врахуванням ринкового попиту	Шевченко А. В. [436, с. 25]
Комплекс	Гармонічне поєднання діяльності	Гармонічне поєднання підприємницької, управлінської, комерційної, соціальної, фінансової та інших типів діяльності із задоволення потреб, запитів та інтересів споживачів із метою здобування прибутку, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства	Еріашвілі Н. Д. [233, с. 25]
	Комплекс заходів	Комплекс заходів з аналізу ринка, формування та стимулювання збуту, врахування ринкових факторів на всіх стадіях виробничого процесу, раціоналізації, просування товарів по каналам обігу до кінцевого споживача, фінансовим забезпеченням виробництва й обігу, ціноутворення, контролінгу, рекламної та міжнародної діяльності	Уткін Е. А. [231, с. 6]

1	2	3	4
Функція	Функція адміністративного персоналу	Основна функція адміністративного персоналу, яка полягає в організації та управлінні всім комплексом підприємницької діяльності, пов'язаної з оцінкою купівельного попиту, перетворенням його в реальний попит на товар чи послугу, а також з просуванням товару або послуги до споживача чи клієнта з тим, щоб досягти намічених прибутків або інших цілей	Інститут маркетингу Великобританії [545]

У літературі існує інше групування визначень маркетингу. Так, О. Панкрухін пропонує такі основні групи визначень, які по-різному характеризують маркетинг: галузь науки, що вивчає ринок; практична діяльність із просування продукції на ринку; філософія бізнесу; система управління; вид менеджменту [304, с. 15].

Балабанова Л. В. у своїй праці [35, с. 15–18] наводить визначення маркетингу, виділяючи маркетинг як складову системи управління підприємством; функцію управління; технологію управління; соціальний аспект управління; багатоаспектний процес.

Отже, аналіз літературних джерел із проблеми визначення маркетингу дозволив дійти висновку щодо багатогранності поняття "маркетинг" й виділити такі ключові моменти:

1. Розуміння поняття "маркетинг" тісно пов'язане з такою властивістю, як системність, адже для виконання широкого спектру завдань, функцій та цілей маркетингу системність є однією з першорядних умов.

2. Значна кількість цілей та завдань, що постають перед маркетингом: отримання прибутку, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства, досягнення ринкових цілей підприємства, завоювання ринків, прискорення товароруху, створення продуктів із більш високою споживчою цінністю, ніж у конкурентів, задоволення потреб споживача та ринку в цілому.

3. Невід'ємними складовими маркетингу є: аналіз ринку, планування, ціноутворення, формування та стимулювання збуту, просування товарів до споживача.

Вбачається за необхідне особливо підкреслити значну кількість завдань, що постають перед маркетингом та функцій, що він виконує. Проведений аналіз літературних джерел та їх систематизація, дозволили скласти таблицю, у якій задачі та функції маркетингу розглядаються в їх взаємозалежності та взаємозв'язку (табл. 1.10). Подана у табл. 1.10 інформація характеризує основні завдання маркетингу та функції, що з них

витікають. Так, завдання максимального знання про стан ринку реалізується через аналітичну функцію, яка передбачає його комплексне дослідження ринку, аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства, визначення маркетингової стратегії й відповідних їй програм.

Таблиця 1.10

### Взаємозв'язок функцій та завдань маркетингу

(авторська розробка за [35, с. 21–32; 28, с. 47; 232, с. 54–56; 235, с. 59–69; 238, с. 28])

Функції \ Завдання	Аналітична	Виробнича	Збутова	Управління та контролю
Максимальне знання про стан ринку	х			
Адаптація до ринку		х	х	
Вплив на ринок				х

Адаптація до ринку відбувається через виробничу та збутову функції, які полягають у здійсненні товарної, цінової, комунікаційної політики. Вплив на ринок відбувається через функцію управління та контролю – формування структур маркетингових служб, контроль маркетингу та оцінка його ефективності.

У свою чергу виконання завдань маркетингу та реалізація його функцій спрямоване на досягнення загальної мети маркетингу. Як довели попередні дослідження визначень маркетингу, його метою може бути отримання прибутку, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Ґрунтуючись на системному підході й висновку попередніх досліджень щодо притаманності маркетингу такої властивості як системність, необхідно підкреслити, що виконання завдань маркетингу й досягнення кінцевої мети може бути успішним лише за умов системності.

У філософському словнику [411, с. 636] наводиться таке визначення системи – це сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку між собою й формують певну цілісність та єдність. Кажучи про цілісність, необхідно навести визначення такого поняття, як холізм. У тому ж словнику [411, с. 641], холізм визначається як "філософія цілісності", що є близькою за своїми ідеями до теорії емерджентної еволюції; "... світом править холістичний процес – процес творчої еволюції, створення нових цілісностей". У сучасній західній літературі термін "холізм" нерідко використовують для позначення принципу цілісності.

На думку провідного ученого-маркетолога Ф. Котлера [178, с. 25], маркетинг не може бути ефективним, якщо не є цілісним. Сучасні дослідження маркетингу [3; 164; 186; 337; 403] наголошують на тому, що маркетинг сучасності повинен базуватися на принципі цілісності. Цілісність є основною концептуальною ідеєю сучасного маркетингу. Усі дії – від розробки продукту до реалізації маркетингових програм, процесів і заходів повинні сприйматися взаємопов'язано та взаємозалежно. Це дозволяє зробити висновок, що поняття системи та холізму (цілісності) можуть характеризувати таку категорію, як маркетинг.

Узагальнюючи наведені визначення маркетингу, враховуючи його мету, задачі та функції можна зазначити, що маркетинг – це система заходів та програм, що формують певну цілісність та єдність, розроблена для вивчення, адаптації та впливу на ринок із метою отримання прибутку, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства, при цьому задовольняючи потреби, запити та інтереси суб'єктів ринку.

Таке розуміння маркетингу, його активної позиції відносно суб'єктів ринку, потребує розгляду маркетингу як діяльності.

Поняття "діяльність", починаючи з філософської інтерпретації, як активної форми відношення людини до навколишнього світу, до економічної інтерпретації – як багатопараметричної системи має багато неоднозначних трактувань, які наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

### Інтерпретація поняття "діяльність"

Поняття	Визначення	Джерело
1	2	3
Діяльність	З філософської точки зору – це процес, у ході якого людина відтворює і творчо перетворює природу, роблячи тим самим себе діяльним суб'єктом, а явища природи, що ним освоюються, – об'єктом своєї діяльності	[411, с. 153]
Діяльність	Процес, який встановлює такі стійкі зв'язки між елементами та їх частинами у межах системи, які обов'язково повинні бути направлені на досягнення конкретної мети	[357]
Діяльність	Посилення процесу взаємодії елементів, які увійшли до складу системи на підставі їх субординації при досягненні мети і виконанням кожним з них своїх функцій на підставі адаптації, спеціалізації, кооперації, конкуренції і комбінування	[57]
Діяльність	Сукупність способів досягнення мети, а самі способи можуть відрізнятися інструментами і рівнем участі в реалізації функцій діяльності	[496]

1	2	3
Економічна діяльність	Процес, мета якого засоби виробництва і результат у вигляді товару або послуг, здійснюється у сферах матеріального і нематеріального виробництва різними економічними суб'єктами	[270]
Діяльність підприємства	Відповідно до виробничого процесу забезпечує: свідому систему управління, визначення результатів, контролю, обліку загального та поточного, прогнозування, визначення відповідних ресурсів, оцінки кінцевих результатів	[385]
Діяльність промислового підприємства	Складна багатопараметрична система, а формування того чи іншого її показника залежить від багатьох факторів. Крім того, особливості виробничої діяльності обумовлюють певну залежність одного показника від іншого	[529]

Таким чином, діяльність підприємства є багатогранним поняттям і акумулює наступні визначення: діяльність – це процес, який має мету, засоби виробництва і результат; процес поєднання дій, які приводять до відповідного результату; взаємоузгоджена постійна реалізація сукупності функцій управління в його функціональних підсистемах із чітко визначеною метою; це багатопараметрична складна система; це сукупність способів досягнення мети.

Оскільки маркетинг є складною системою, яка має визначені завдання, функції, мету, здійснюється за певними етапами, тобто становить процес. Доцільно розглядати його як певну діяльність відносно підприємств, виокремлюючи поняття "маркетингова діяльність підприємства". Об'єднання двох понять "маркетинг" і "діяльність" дає підстави розглядати маркетингову діяльність підприємства, ґрунтуючись на системно-процесному підході.

Необхідно відзначити, що багато авторів [5, 75, 135, 233, 243, 248, 366] оперують поняттям "маркетингова діяльність підприємства", проте тлумачення цього поняття не надають.

Так, Р. Вечерковські стверджує, що "маркетингова діяльність підприємства передбачає вироблення ділової політики в проведенні маркетингових досліджень, процедури збору, обробки і аналізу маркетингової інформації, розробки комплексу маркетингу і втілення в життя маркетингових заходів" [75, с. 39]. Таке визначення дублює деякі функції маркетингу, не виділяючи особливостей саме маркетингової діяльності.

Т. Маслова, С. Божук, Л. Ковалик також не надають чіткого визначення, але виділяють суть і властиві функції: "...маркетингова діяльність у будь-якому її прояві сама по собі не створює ні товарів, ні доходів підприємства. Вона є інформаційною й організаційною основою НДДКР, матеріально-технічного й іншого (включаючи фінансування) ресурсного забезпечення виробничого процесу. Вона повинна лежати в основі планування, контролю і регулювання всієї діяльності підприємства" [248, с. 21].

О. Мозговий визначає маркетингову діяльність як практичну діяльність конкретного підприємства, направлену на реалізацію стратегічних цілей маркетингу [366, с. 14].

Автори Л. Балабанова, Ю. Логвіна зазначають, що "... маркетингова діяльність ... базується на результатах досягнення ринкового попиту, потреб і вимог споживачів із метою їх задоволення. Для чого вона повинна бути спрямована на визначення конкретних цілей і шляхів їх досягнення, бо цілі маркетингу – це інструмент досягнення цілей підприємства" [35, с. 18]. Зазначені автори [35, с. 20] формулюють мету маркетингової діяльності підприємств – "створити умови для їх пристосування до попиту, вимог ринку, розробити систему організаційно-технічних заходів щодо вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів для отримання максимального прибутку і стійкої позиції на ринку".

За думкою О. Марченко, маркетингова діяльність, що включає завдання дослідження ринку і розробку стратегії маркетингу, далі реалізується у конкретну маркетингову політику [243, с. 145].

П. Зав'ялов використовує у своїй праці [135] поняття "маркетингова діяльність", проте не дає його визначення й, крім того, ототожнює з поняттям "управління маркетингом", що, на думку автора, не є правомірним.

Н. Еріашвілі зазначає, що "маркетингова діяльність забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура), до вимог споживачів на ринку" [233, с. 149].

О. Азарян, А. Болдирєва дійшли висновку, що "виходячи з теорії менеджменту, маркетингова діяльність підприємства включатиме організацію, аналіз, реалізацію і контроль маркетингових процесів" [5, с. 27]. Ці автори також надають визначення маркетингової діяльності промислового підприємства як процесу планування і реалізації на практиці комплексу маркетингових дій, які спрямовані на вирішення проблем ефективного виробництва і реалізації товарів на промисловому ринку [5, с. 27].



Проведений аналіз існуючих визначень маркетингової діяльності підприємства, дозволив виділити такі ключові моменти:

1. Початковим етапом маркетингової діяльності підприємства є комплексний аналіз ринку та вивчення попиту споживачів.

2. Маркетингова діяльність підприємства передбачає довгострокове бачення й розробку стратегічного плану.

3. Першорядне значення для маркетингової діяльності підприємства має визначення конкретних цілей і шляхів їх досягнення.

4. Маркетингова діяльність підприємства реалізується через комплекс задач та функцій маркетингу.

5. Вагоме місце посідає контроль маркетингової діяльності підприємства, зокрема визначення її ефективності, проте існує чимало розбіжностей щодо цього питання та відсутній загально визнаний методичний підхід щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

6. Основними етапами маркетингової діяльності є дослідження ринку, аналіз внутрішнього середовища підприємства, розробка стратегії маркетингу, реалізація маркетингових функцій (4P), контроль.

У результаті проведеного аналізу визначень маркетингової діяльності підприємства й виділенні ключових моментів доцільно запропонувати таке визначення маркетингової діяльності підприємства: це процес планування, організації та контролю системи маркетингових заходів та програм, що формують певну цілісність та єдність, розроблених для вивчення, адаптації та впливу на ринок з метою отримання прибутку, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства для задоволення потреб, запитів та інтересів суб'єктів ринку.

Відмінність наведеного поняття полягає в об'єднанні системного та процесного підходів: з одного боку, маркетинг визначається як система, завдання та функції якої є взаємопов'язаними та взаємозалежними, й відповідають принципам цілісності та єдності, з іншого боку, діяльність, яка є цілеспрямованим процесом реалізації такої системи. Крім того, наведене визначення маркетингової діяльності підприємства чітко формулює її мету – отримання прибутку, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства, задовольняючи при цьому потреби, запити та інтереси суб'єктів ринку, маючи на увазі не тільки споживачів, але й постачальників, партнерів, конкурентів, тобто усіх суб'єктів ринку.

В умовах посилення конкуренції на ринку й зростання запитів покупців до якості продукції, зростає роль маркетингової діяльності в управлінні промисловими підприємствами. Велика кількість українських та зарубіжних учених займаються вивченням особливостей маркетингової діяльності промислових підприємств. Проте визначення "маркетингова діяльність промислового підприємства" не надається, що може пояснюватися складністю трансформації загально визнаних принципів маркетингової діяльності, формування комплексу завдань та функцій, адаптованих до особливостей діяльності промислових підприємств.

Проведений аналіз змісту поняття "маркетингова діяльність промислового підприємства" [5, 7, 196, 349, 373, 404, 499] дозволив визначити такі її особливості:

1. Тісний зв'язок із загальною стратегією діяльності підприємства та високий ступінь функціональної взаємозалежності. Ефективність МДПП особливо залежить від ефективності виробничої, НДДКР, інноваційної та інших видів діяльності підприємства.

2. Технічна складність продукту, якому приділяється значна увага, зокрема його виробництву та технічним характеристикам.

3. Складність процесу закупки, який відрізняється професійною природою закупок та їх великими об'ємами, складністю переговорів, значною кількістю суб'єктів, які приймають рішення.

4. Взаємозалежність покупця і продавця, саме тому для МД ПП вагомим значення набувають стратегічні партнерські взаємовідносини.

Як зазначають Н. Кіреєнко, В. Корієв, В. Томарева [235, с. 59], у сучасних умовах господарювання маркетингова діяльність у сфері виробництва дозволяє забезпечити:

надійну, достовірну та своєчасну інформацію про ринок, структуру й динаміку конкретного попиту, потреби споживачів, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства;

створення такого товару, набору товарів (асортименту), який більш повно задовольняє вимогам ринку, ніж товари конкурентів;

необхідний вплив на споживача, попит, ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації.

Маркетингова діяльність промислового підприємства ґрунтується на певних принципах. Аналіз зазначених у літературі принципів маркетингової діяльності [5, с. 39–40; 235, с. 70; 300, с. 25, 217 ], дозволив побудувати їх класифікацію шляхом об'єднання у групи: структурні принципи, принципи процесу та принципи кінцевого результату [48, с. 73–80; 147, с. 15–18; 205, с. 209–211; 260, с. 17–23]. Зазначені групи принципів було обрано, ґрунтуючись на загальній теорії організації та попередньому дослідженні маркетингової діяльності промислового підприємства, до визначення якої застосовується системно-процесний підхід. Класифікацію принципів маркетингової діяльності промислового підприємства наведено у табл. 1.12.

Новизна запропонованої класифікації принципів маркетингової діяльності промислового підприємства (табл. 1.12) полягає в об'єднанні їх у групи за трьома класифікаційними ознаками, а саме: структурні принципи, принципи процесу та принципи кінцевого результату. Виділені групи принципів не суперечать загальній теорії організації й відповідають особливостям маркетингової діяльності промислового підприємства.

Так, структурні принципи забезпечують чітку побудову маркетингової служби, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, а також чіткий розподіл задач та функцій кожного підрозділу, з одного боку, та їх взаємодію, з іншого.

Принципи процесу визначають характер та зміст діяльності, яка повинна забезпечувати ефективну реалізацію товару на ринку, концентрацію дослідницьких, виробничих і збутових зусиль на існуючих та потенційних потребах покупців, активну взаємодію промислового підприємства з усіма суб'єктами ринку, науковий підхід до розв'язання маркетингових проблем.

Принципами кінцевого результату є скоординованість, комплексність, економічність та системність дій, гнучкість у досягненні поставлених цілей з метою досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності.

**Класифікація принципів маркетингової діяльності  
промислового підприємства**

Група принципів (класифікаційна ознака)	Принципи маркетингової діяльності промислового підприємства
Структурні принципи	<p>Наявність відповідної інфраструктури та фахівців; чіткість побудови – розумна спеціалізація, брак дублювання функцій, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців; висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка; точна визначеність напрямів діяльності – орієнтація на конкретну концепцію, чіткий розподіл задач та функцій кожного підрозділу й виконавця, вертикальних та горизонтальних зв'язків; оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління маркетинговою діяльністю; достатня фінансова забезпеченість як з погляду виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб</p>
Принципи процесу	<p>Ефективна реалізація товару на ринку в запланованій кількості, оволодіння часткою ринку або сегменту відповідно до довгострокової мети; концентрація дослідницьких, виробничих і збутових зусиль на існуючих та потенційних потребах покупців, що здатна забезпечити інноваційність розробок; активна взаємодія промислового підприємства з клієнтами, партнерами та іншими суб'єктами ринку; науковий підхід до розв'язання маркетингових проблем; єдність і взаємозв'язок стратегії і тактики пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них</p>
Принципи кінцевого результату	<p>Націленість на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності; цілеспрямованість – відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язання суто маркетингових проблем, пошук і задоволення потреб споживачів; скоординованість, комплексність та системність дій, гнучкість у досягненні поставлених цілей; економічність – покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів</p>

Базуючись на принципах маркетингової діяльності промислового підприємства та аналізі літературних джерел [5; 34; 35; 234; 235; 269; 279; 304; 329], взаємозв'язок завдань та функцій маркетингової діяльності промислового підприємства, зумовлений її особливостями представлено на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Взаємозв'язок особливостей, завдань та функцій маркетингової діяльності промислового підприємства**

Наведений рисунок робить акцент на існуючому взаємозв'язку між особливостями, завданнями та функціями маркетингової діяльності промислового підприємства, підкреслюючи тим самим необхідність системного та цілісного погляду на маркетингову діяльність. Виконання зазначених завдань й реалізація відповідних їм функцій сприятиме отриманню прибутку підприємством, забезпеченню його стійкого функціонування та розвитку, при цьому задовольняючи взаємозалежні потреби, запити та інтереси суб'єктів ринку, що і є головною метою маркетингової діяльності промислового підприємства.

Визначеність загальної мети маркетингової діяльності надає можливість формулювання її цілей та подальшої розробки стратегії підприємства.

Цілі маркетингової діяльності повинні бути задані відносно одержання конкретного прибутку, забезпечення досягнення конкретного обсягу збуту, конкретної частки ринку [35, с. 18]. Крім того, цілями маркетингової діяльності можуть бути "...максимізація споживання, ступеню задоволення потреб, вибору споживачів та якості життя" і як результат "...досягнення підприємством стійкого конкурентного положення на ринку й споживацької задоволеності продукцією" [235, с. 61].

На думку А. Войчака [77, с. 24], кожне підприємство повинно виділяти пріоритетні, реальні цілі, виходячи зі своїх можливостей і ресурсів, погоджувати їх між собою шляхом побудови ієрархії цілей. З такою думкою погоджується Л. Балабанова, яка зазначає, що для побудови ієрархії цілей маркетингової діяльності доцільно використовувати домінуючу ієрархію [34, с. 482–483]. Крім того, цілі підприємства необхідно встановлювати залежно від стадій життєвого циклу підприємства, при цьому розрізняють цілі розвитку, цілі стабілізації, збереження позицій; також цілі можуть бути кількісні та якісні, економічні, соціальні та екологічні [34, с. 483].

В іншій роботі [35] Л. Балабанова, Ю. Логвіна пропонують розглядати маркетингові цілі у співвідношенні із загальними цілями підприємства й виділяють 3 групи загальних цілей: підвищення прибутковості; розвиток підприємства, збільшення масштабів його діяльності; забезпечення ефективної діяльності підприємства [35, с. 19].

Ю. Петруня [307, с. 291–292] у контексті визначення маркетингових цілей пропонує вибирати одну з товарно-ринкових стратегій: розширення представництва на ринку, розвитку ринку чи диференціації.

На думку російських учених [294, с. 25] кожне підприємство зацікавлене у досягненні цілого набору цілей, які можна ранжувати за ступенем їх вагомості. Підприємство повинно формулювати як стратегічні цілі, так і фінансові цілі маркетингової діяльності [294, с. 25]. Як фінансові, так і стратегічні маркетингові цілі є життєво важливими для підприємства. Проблеми виникають при встановленні пріоритетів у їх досягненні, коли необхідно вибирати між діями, спрямованими на досягнення короткострокових фінансових показників, або зусиллями, які забезпечують сильнішу ринкову позицію у довгостроковій перспективі.

З точки зору Ф. Уебстера [404, с. 388], цілі маркетингової діяльності промислового підприємства – це результат виявлення відмінних компетенцій, довгострокових можливостей на конкурентному ринку, що є результатом аналізу зовнішнього середовища. Крім того, Ф. Уебстер зазначає, що цілі відображають наміри керівництва зайняти лідируючу позицію у сфері нових технологій, збільшити частку ринку або швидше реагувати на зміни потреб клієнтів [404, с. 388].

Н. Бутенко [67] наголошує на тому, що маркетингові цілі займають підпорядковане становище відносно загальних глобальних цілей підприємства і є засобами їх досягнення. Маркетингові цілі стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства – товарів та ринків і включають цілі товарної політики, цілі цінової політики, політики розподілу та цілі комунікаційної політики. Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми в показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час [67, с. 95].

Підприємство може встановлювати кількісні і якісні цілі, при цьому їх необхідно ранжувати, тобто виокремлювати головну мету і цілі, що визначаються нею, тобто визначити їх ієрархічність, що полягає у побудові "дерева цілей".

Побудова "дерева цілей" маркетингової діяльності повинна відповідати таким основним принципам:

побудова за тимчасовими інтервалами, коли головною є глобальна довгострокова мета, що визначає інші довгострокові цілі, а вони, у свою чергу, визначають середньострокові цілі, що потім визначають короткострокові цілі;

побудова за функціональною ознакою – головною є мета всього підприємства, що визначає цілі окремих підрозділів підприємства, які визначають функціональні цілі;

побудова за функціонально-тимчасовим принципом, що поєднує обидва зазначені принципи [34, с. 486].

Крім того, до цілей маркетингової діяльності промислового підприємства висувається ряд вимог: конкретність; видимість (термін досягнення цілей); реальність (досяжність); кількісна визначеність; логічність у постановці цілей; ефективність (результативність, прибутковість); побудова цілей за ієрархічним принципом [34, с. 486; 35, с. 19; 67, с. 95; 294, с. 25].

Аналіз літературних джерел з проблеми визначення цілей маркетингової діяльності промислового підприємства дозволяє відзначити певну єдність думок серед учених щодо цього питання [34; 35; 67; 77; 235; 294; 307; 404] й виділити такі характерні риси:

1. Цілі маркетингової діяльності промислового підприємства повинні бути конкретними, видимими, реальними, кількісно визначеними, логічними у постановці, погодженими між собою й побудованими за ієрархічним принципом. Прикладами цілей можуть бути: одержання конкретного прибутку, забезпечення досягнення конкретного обсягу збуту, конкретної частки ринку.

2. Розрізняють цілі розвитку, цілі стабілізації, збереження позицій; також цілі можуть бути кількісними та якісними; економічними, соціальними та екологічними; стратегічними й тактичними; цілі товарної політики, цілі цінової політики, політики розподілу та цілі комунікаційної політики.

3. Маркетингові цілі займають підпорядковане становище відносно загальних глобальних цілей підприємства і є засобами їх досягнення.

4. Цілі маркетингової діяльності промислового підприємства необхідно ранжувати за ступенем їх вагомості, тобто виокремлювати головну мету і цілі, що визначаються нею – побудова "дерева цілей".

Ґрунтуючись на проведеному літературному аналізі та дослідженні цілей маркетингової діяльності промислового підприємства, виділенні ключових моментів, запропоновано авторську схему ієрархії цілей маркетингової діяльності промислового підприємства, новизна якої полягає в об'єднанні цілей у дві групи – економічні та соціальні, які розглядаються у розрізі елементів комплексу маркетингу: економічні (4P – товар (product), ціна (price), розподіл і збут (place), просування (promotion)) та соціальні (5P – покупець (purchaser), партнери (partners), привілейовані постачальники (preferred suppliers), персонал (personnel), суспільство і люди (people)).

Авторська схема ієрархії цілей маркетингової діяльності промислового підприємства представлена на рис. 1.5, і деталізація цілей у розрізі елементів комплексу маркетингу (4P+5P) наведена на рис. 1.6.

Виділення соціальних цілей (5P), зумовлене спрямованістю маркетингової діяльності на задоволення потреб суб'єктів ринку, дозволяє наголосувати на їх особливій значущості для промислового підприємства. Така складова як привілейовані постачальники (preferred suppliers) виникла виключно у теорії промислового маркетингу, адже постачальники відіграють одну з ключових ролей у процесі діяльності промислового підприємства, для якого процес закупок має першорядне значення. Крім того, вагоме місце у діяльності промислового підприємства, зокрема маркетинговій, займають партнери (partners), з якими необхідно налагоджувати довгострокові відносини, формувати ділові домовленості і т. д.





**Рис. 1.5. Схема ієрархії цілей маркетингової діяльності промислового підприємства**

Як економічні, так і соціальні цілі маркетингової діяльності є важливими для промислового підприємства. Проблеми можуть виникати при встановленні пріоритетів у їх досягненні, коли необхідно вибирати між діями, спрямованими на досягнення короткострокових фінансових показників, або зусиллями, які забезпечують сильнішу ринкову позицію у довгостроковій перспективі.



**Рис. 1.6. Деталізація цілей маркетингової діяльності промислового підприємства у розрізі елементів комплексу маркетингу (4P+5P)**

Беззаперечним є факт, що для промислового підприємства товарна політика є однією з найвагоміших складових, тому логічним є припущення щодо вагомості та домінантності цілей саме за товаром (економічна ціль). У той же час постачальники і партнери посідають вагоме місце у діяльності промислового підприємства. Тому формулюючи цілі маркетингової діяльності промислового підприємства, як загальні, так і конкретні, необхідно спиратися на принципи холізму (принцип координації і принцип інтеграції) [498].

Наведена схема (див. рис. 1.6) демонструє існуючу ієрархічність у досягненні цілей, які є конкретними, реальними, логічними у постановці й погодженими між собою. Крім того, вони сприяють досягненню загальних цілей маркетингової діяльності промислового підприємства (рис. 1.5), таких як: підвищення прибутковості за рахунок освоєння нової продукції, збільшення обсягів продажів, виходу на нові сегменти ринку, покращення якості продукції; збільшення ринкової частки товарів, освоєння нових ринків, збереження постійних покупців і залучення нових; забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства – досягнення визначеного обсягу продажів на промисловому ринку, і, як результат, забезпечення стійкого функціонування та розвитку промислового підприємства.

Для досягнення поставлених цілей (див. рис. 1.5, 1.6) необхідно дотримуватися певної етапності здійснення маркетингової діяльності промислового підприємства. Щодо етапів маркетингової діяльності промислового підприємства відсутня єдність думок серед учених, що можна пояснити різними розумінням сутності маркетингу й різними підходами до визначення маркетингової діяльності.

Так, на думку О. Зозулева [138, с. 37], основними етапами маркетингової діяльності є:

розробка ринкової стратегії підприємства: аналіз ринкових можливостей (аналіз маркетингового та внутрішнього середовища підприємства) і відбір цільових ринків та розробка системи ринкових стратегій підприємства;

розробка продуктової стратегії підприємства: розробка стратегії елементів комплексу маркетингу (4P);

реалізація маркетингової стратегії [138, с. 37].

Така етапність є дещо неповною, зокрема відсутній етап контролю; крім того, не враховані особливості маркетингової діяльності саме промислового підприємства.

О. Азарян, А. Болдирєва [5, с. 38–40] вважають, що маркетингова діяльність на підприємстві розпочинається до початку виробництва товару, що пов'язано із взаємодією підприємства та клієнтів з угодження майбутніх параметрів продукції, тобто це передбачає створення продуктових інновацій певного рівня. Базуючись на цьому припущенні, вони виділяють такі етапи маркетингової діяльності промислового підприємства:

дослідження ринків, на яких працює підприємство;

аналіз внутрішнього середовища підприємства;

створення та впровадження інтегрованої служби маркетингу;

розподіл функцій між виконавцями;

відбір персоналу [5, с. 38–40].

На думку автора, така етапність маркетингової діяльності певною мірою більше відповідає етапності створення маркетингової служби на підприємстві. Не врахованими етапами є створення маркетингової інформаційної системи, розробка та реалізація стратегії маркетингової діяльності, маркетинговий контроль.

У джерелі [499] наводяться такі етапи маркетингової діяльності промислового підприємства:

комплексне вивчення ринку з метою виявлення попиту і збуту даної продукції, а також складу покупців, на чиї запити буде орієнтуватися її виробництво;

організація виготовлення цієї продукції, зорієнтованої по кількості і якості на різні групи споживачів;

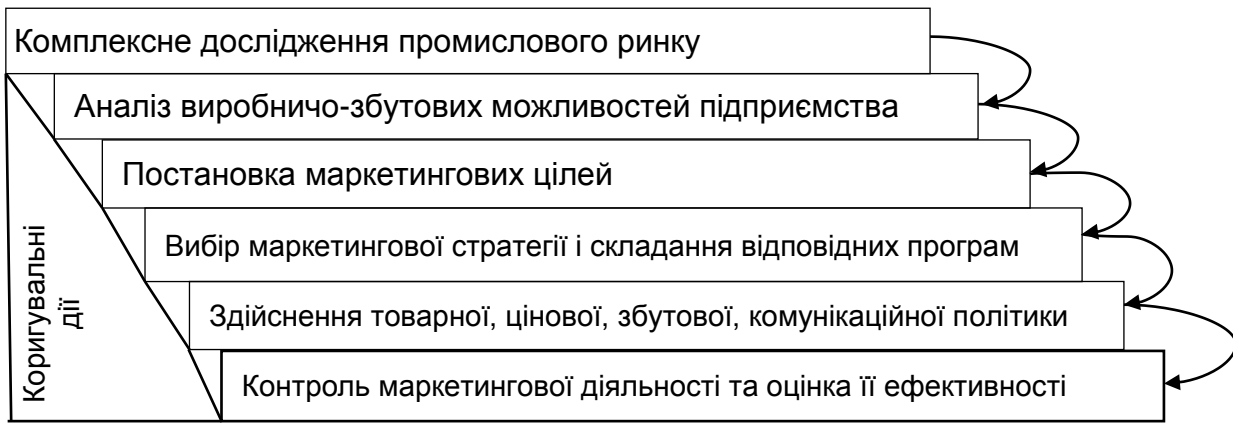
розробка цін, що стимулюють випуск і реалізацію продукції, організацію відповідної реклами й інших заходів для формування попиту;

вибір посередника на шляху руху товару до споживача, матеріально-технічне забезпечення цього процесу.

Проте наведена етапність не включає етапів реалізації, контролю й корекції маркетингової діяльності промислового підприємства, що є не менш важливими та вагомими у процесі її здійснення.

З погляду Л. Мороз [269, с. 16–18, 22], етапами здійснення маркетингової діяльності на підприємстві є: створення служби маркетингу; налагодження функціонування маркетингової інформаційної системи; визначення стратегії і складання плану маркетингу; здійснення маркетингового контролю. Таке визначення етапів є доцільним у разі створення служби маркетингу, або підприємства, а якщо підприємство функціонує і має укомплектовану службу маркетингу, то наведена етапність потребує суттєвих коректив та доповнень.

Підсумовуючи різні погляди на етапи маркетингової діяльності, враховуючи раніше визначені принципи, задачі та функції маркетингової діяльності промислового підприємства, доцільно запропонувати такі етапи (рис. 1.7): комплексне дослідження ринку; аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства; постановка маркетингових цілей; вибір маркетингової стратегії і складання відповідних програм; здійснення товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики; контроль маркетингової діяльності та оцінка її ефективності. Запропоновані етапи витікають один з одного, є взаємозалежними та взаємоузгодженими; реалізація етапів маркетингової діяльності промислового підприємства повинна базуватися на принципах системності та цілісності; за необхідності можливі коригувальні дії на кожному з етапів.



**Рис. 1.7. Етапи маркетингової діяльності промислового підприємства**

З викладеного виходить, що маркетингова діяльність промислового підприємства, за умови дотримання окреслених принципів, чіткого визначення цілей, планування, організації, реалізації та контролю її етапів, сприятиме досягненню загальних цілей підприємства, його стійкому функціонуванню та розвитку у жорстких умовах сучасних економічних відносин. Це дозволяє стверджувати про доцільність здійснення маркетингової діяльності промисловими підприємствами та необхідність оцінювання її ефективності. Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства необхідно розуміти поняття "ефективність" як економічної категорії та проаналізувати визначення його сутності.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування підприємства. Дослідження проблеми ефективності функціонування підприємства зумовлене такими чинниками:

- обмеженість економічних ресурсів і/або нераціональність їх розподілу;
- прагнення господарюючих суб'єктів до організаційного розвитку і отримання оптимального ефекту при найменших витратах; при цьому питання оптимальних організаційних структур, поведінки і мотивацій висувуються на перший план;
- запобігання негативному впливу зовнішніх чинників, або адаптування до нових умов зовнішнього середовища [206, с. 245].

В основі наукових розробок економічної ефективності лежать праці представників неокласичної школи політекономії кінця ХІХ ст. (В. Парето, Й. Шумпетер). Так, ефективність, на погляд Парето, – це рівень організації економіки, за якого вхідні ресурси використовуються найбільш ефективно

(ефективність виробництва), а результат забезпечує максимально можливу корисність для споживачів (ефективність розподілу ресурсів) Принцип граничної економічної ефективності Парето формулюється так: ефективним вважається такий рівень організації економіки, за якого суспільство отримує максимум корисності з наявних ресурсів і неможливо поліпшити одні параметри системи, не погіршивши інших; тобто ефективна економічна система повинна бути на межі граничного результату, коли задано ресурси [92, с. 36; 206, с. 255–256; 451, с. 234–236; 517, с. 134; 520;]. На думку О. Ястремської, у сучасних умовах глобалізації й олігополізації товарних і фінансових ринків, коли зростають витрати на інституційні зміни, неможливо досягнути Парето-ефективності на рівні широких суспільних інтересів [459, с. 14–15].

Засади формування та розробки поняття ефективності організації тісно пов'язані з іменем німецького соціолога М. Вебера (кінець XIX – початок XX ст.), а також американського соціолога Т. Парсонса (XX ст.). Так, на думку Т. Парсонса, ефективність системи залежить від її адаптивності (приспосовуваності) до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються [509].

Такі вчені, як: Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, А. Маслоу та інші, розглядали ефективність із позицій продуктивності, а основним резервом її зростання вважали зростання продуктивності праці.

Слід зауважити, що неоднозначність визначення категорії ефективності існує з моменту зародження поняття та його подальшого розвитку. Таке неоднозначне розуміння категорії пояснюється суспільним характером економічної науки, яка безпосередньо пов'язана з суспільними інститутами, установками, нормами, цінностями яких постійно змінюються. Уявлення та розуміння, які були фундаментальними та основоположними вчора, сьогодні можуть виявитися помилковими та неповними.

У філософському словнику наводиться таке визначення ефективності – це одне з визначень людської діяльності з погляду здатності забезпечити її кінцевий результат [528]. Подібне визначення наведено в енциклопедії соціології, де ефективність трактується як узагальнююча характеристика якості людської діяльності, вимірювання співвідношень між її результатами (ефектом) і витратами (жива праця і ресурси) [531].

У Великому економічному словнику за ред. А. Азріліяна під визначенням категорії "ефективність" розуміється здатність приносити ефект, здійснювати дії [59, с. 1442]. Ефект (від лат. *Effectus* – дія) – дія, результат

чого-небудь [59, с. 1442]. У зазначеному джерелі подається також ефект економічний як корисний результат економічної діяльності, що вимірюється різницею між вартісним доходом від діяльності та грошовими витратами на її здійснення [59, с. 1442]. Водночас, ефективність економічна трактується як "результативність економічної діяльності, економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, які зумовили отримання такого результату, досягнення максимального обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості" [59, с.1442].

В англійських словниках ефективність визначається як виконання або можливість виконати роботу з мінімальними витратами часу і зусиль [534]; це коли хто-небудь чи що-небудь використовує час і енергію розумно, без даремних витрат [533]; кількість грошей, ресурсів тощо, які заощаджені завдяки кращому або більш дешевому способу виконання чого-небудь [536]; це добре організована робота чого-небудь або кого-небудь без даремних витрат часу та енергії [466]. Поняття "ефективність" походить від латинського *efficientia* і з'явилося в 1590 р., ототожнювалось із "можливістю виконати що-небудь" [543].

В електронному економічному словнику [530] поняття "ефективність" визначається як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, які розраховуються як відношення ефекту, результату до витрат, що обумовили, забезпечили його отримання. Автор роботи [254, с. 199] Б. Мільнер розуміє ефективність як ступінь досягнення організацією своїх цілей при використанні обмежених ресурсів.

Такі вчені, як: Осовська Г. В. , Осовський О. А. , Бойчик І. М. , Харів П. С., Холчан М. І. [296; 485; 508] трактують ефективність з позиції того, що вона є відносною величиною: співвідношення між результатом (ефектом) і витратами [296]; відносна величина, яка характеризує результативність будь-яких витрат [485]; співвідношення між результатами діяльності та використаними для отримання цих результатів матеріалами, трудовими і фінансовими ресурсами [508].

В інших джерелах можна зустріти визначення, схожі на ті, що вже наведені. Наприклад, у енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера під ред. Р. Дяківа міститься визначення ефективності у вигляді відносного ефекту, результативності процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання [124, с. 198].

У зазначеному джерелі поряд із визначенням категорії "ефективність" подається визначення категорії "економічна ефективність" як ефективність, що визначає суму одержаних позитивних результатів у процесі використання ресурсів і співвідношення суми їх витрат до одержаного економічного ефекту – обсягів виробництва товарів, реалізації продукції, одержаних прибутків, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, удосконалення виробництва, технічного прогресу тощо [124, с. 199].

Російський вчений Л. Абалкін вважає, що ефективність в економіці слід розглядати через призму економічної та соціальної ефективності: ефективність соціальна та економічна – відношення корисного результату (ефекту) до витрат; відображає взаємозумовленість витрат суспільної праці та отриманого суспільством корисного результату у вигляді матеріальних благ та послуг; становить підсумковий якісний показник розвитку та функціонування економіки. Ефективним вважається все те, що найбільшою мірою сприяє вирішенню економічних та соціальних завдань, які постають перед суспільством.

На думку Гонтаревої І. В. [92, с. 40–41], ефективність потрібно трактувати не стільки як певний результат (бажаний, запланований, досягнутий), але в основному як умови, можливість, щоб його отримати. У цьому плані ефективність включає характеристики соціально-економічних і техніко-технологічних параметрів стану системи, що зумовлюють такий результат. Результат – це те, що здійснюється та відтворюється з усіма супутніми ефектами, а ефективність – це властивість, що характеризує якісний бік джерел і процесів відтворення [92, с. 41].

У роботах В. Анфілатова, О. Ємельянова, О. Кукушкіна [22, с. 96] та В. Мухіна [271, с. 48] під ефективністю розуміють комплексну операційну властивість процесу функціонування системи, що характеризує ступінь його пристосованості до досягнення мети (виконання завдання системи). При цьому автори чітко вказують на те, що ефективність стосується тільки процесу функціонування системи, а сама система характеризується якістю, тобто сукупністю істотних властивостей системи, що зумовлюють її потенційні можливості використання за призначенням. Автор поділяє таку точку зору, тому що ефективність стосується саме діяльності підприємства, тобто характеризує певний процес.

Світовий банк стосовно держави визначає ефективність як здатність використовувати виробничий потенціал (умови) для задоволення суспільних потреб (результат) [299, с. 4]. Таке визначення, на думку автора, є від-



носно достатнім для розуміння сутності ефективності, адже, визначаючи ефективність як здатність, воно враховує умови, тобто можна припустити, що включаються характеристики соціально-економічних і техніко-технологічних параметрів, та результат, тобто те, на що націлена система, що здійснюється та відтворюється з усіма супутніми ефектами.

Оцінюванням ефективності через рівень використання стратегічного потенціалу підприємства займаються, зокрема, такі вчені як: І. Ансофф, А. Воронкова, Л. Міротін, І. Отенко [20; 78; 258; 297; 298]. Зокрема, у роботі Л. Міротіна й И. Ташбаєва [258, с. 472] ефективність визначено як ступінь відповідності фактичного результату тому, що можна було б досягти, якби система повністю виконувала свої функції у зовнішньому середовищі. Не заперечуючи цього визначення, Гонтарева І. В. зазначає, що такий підхід є недостатнім для розуміння сутності ефективності, бо він не повністю враховує операційні витрати на досягнення результату, необхідну якість потенціалу та механізму його реалізації, а також час, потрібний для його досягнення [92, с. 42].

Такі автори, як Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. [438, с. 27], визначають економічну ефективність як складну категорію, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів чи продукції.

У той час, як економічна результативність – це економічний результат, який характеризує правильність і рівень досягнення поставлених цілей, у результаті виконання необхідних робіт з мінімально можливими витратами [385, с. 23].

Вбачається за необхідне особливо підкреслити той факт, що поняття "ефективність" розглядається паралельно із поняттям "результативність". У зарубіжних працях, а саме в англійських публікаціях [535; 537; 540; 541; 542], учені свідомо розмежовують два аспекти ефективності, виділяючи два поняття: ефективність (efficiency) і результативність (effectiveness).

Крім того, ряд учених як зарубіжних, так і вітчизняних [116; 117; 157; 251; 306; 385; 419; 438] вважають, що підприємство повинно бути як ефективним, так і результативним.

У джерелі [544] результативність (effectiveness) трактується як вимір (міра) можливості проекту, завдання, програми приносити очікуваний ефект або результат, який може бути якісно виміряний. Словник Merriam – Webster [539] визначає поняття результативності (effectiveness) як отримання запланованого, очікуваного, бажаного ефекту.

У своїй праці [466] М. Свон [Michael Swan] визначає результативність (effectiveness) як отримання правильного ефекту; вирішення проблеми або отримання результату. Поняття "результативність" (effectiveness) походить від латинського і англо-французького effectus, efficere і з'явилося в XIV столітті.

Згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000-2001 "результативність (effectiveness) – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів". Автори праці [372] Стадник В. В., Йохна М. А. дають таке визначення: результативність системи – це здатність системи виконувати свої функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [372, с. 395].

З погляду П. Друкера [115, с. 17], результативність – це "займатися правильною роботою" (effectiveness is about "doing the right job"), а ефективність – "правильно займатися роботою" (efficiency is about "doing the job right"). Тобто, результативність у трактуванні П. Друкера є показником досягнення мети, у той час як ефективність є показником оптимального використання ресурсів.

У самому широкому розумінні показник результативності розуміють як описовий (якісний) або кількісний індикатор, що характеризує рівень досягнення поставленої цілі. Сінк Д. С. дає наступне визначення результативності – сукупний результат функціонування системи і накопичений потенціал її подальшого розвитку [358].

Ураховуючи поліморфність визначення поняття ефективності, важливим є виокремлення за ознаками відповідних видів ефективності, кожний з яких має певне практичне значення для підприємства (табл. 1.13). Відповідні види ефективності діяльності виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних ефектів діяльності організації.

Подана таблиця наочно демонструє багатоаспектність та різноплановість категорії "ефективність". Проте у будь-якому випадку для розуміння ефективності діяльності підприємства потрібно мати у своєму розпорядженні певний критерій, що показує ступінь відповідності траєкторії руху підприємства вимогам, які формує внутрішнє та зовнішнє середовище [92, с. 14]. Враховуючи наведене твердження, важливим та першочерговим є виділення чинників, від яких залежить ефективність діяльності. Дисертант погоджується із чинниками, розглянутими Дж. Лафтою у праці [206, с. 265]:

- якість постановки цілей, тобто відповідність поставлених цілей вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам працівників;
- сила та спрямованість мотивацій, що спонукають працівників підприємства до досягнення цілей;
- адекватність обраних стратегій поставленим цілям;
- обсяг та якість ресурсів.

Таблиця 1.13

**Видова класифікація ефективності діяльності за окремими ознаками**

(розроблено авторами за [25; 54; 92; 93; 121; 153; 154])

Класифікаційна ознака	Види ефективності
Одержаний результат (наслідки)	Економічна. Соціальна
Місце одержання ефекту	Локальна (комерційна). Народного господарська
Метод розрахунку	Абсолютна. Порівняльна
Ступінь збільшення ефекту	Первинна. Мультиплікаційна. Синергічна
Тип економічного зростання виробництва	Екстенсивного розвитку. Інтенсивного розвитку
Структура організації виробництва	Робочого місця. Виробничого підрозділу (дільниці, цеху, виробництва)
Напрямок інноваційно-інвестиційної діяльності	Науки, техніки і технології. Організаційно-управлінських інновацій. Інвестиційних проектів і програм
Характер витрат	Поточних витрат. Одноразових (капітальних) витрат
Об'єкт оцінювання	Повна (інтегральна). Часткова (окрема). Багатопараметрична
Масштаб міжнародного співробітництва	Зовнішньоекономічної діяльності фірми. Діяльності спільних підприємств і транснаціональних корпорацій
Використання можливостей підприємства	Внутрішня. Зовнішня. Загальна
Ступінь задоволення запитів споживачів	Ринкова. Ідеальна
Часові відрізки	Цільова (стратегічна). Витратна (тактична). Глобальна
Основні функції	Операційна. Фінансова. Маркетингова. Управлінська. Проектна

Три перших чинники характеризують стратегічний аспект ефективності діяльності, останній – тактичний. Таким чином, на думку Дж. Лафти, зведення оцінок ефективності діяльності підприємств та інших соціально-економічних систем лише до однієї – відношення результату до витрат – означає ігнорування чинників прийняття стратегічних рішень, від яких залежить їх якість [206, с. 265].

Тому враховуючи вагомість чинників прийняття стратегічних рішень, автори Г. Осовська, О. Осовський [296] виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрями оцінювання ефективності:

1. Цілі, стратегія, політика і цінності – сумісність планів розвитку підприємства зі стратегією розвитку території і довгостроковими планами соціального й економічного розвитку; відповідність роботи підприємств потребам ринкової економіки і, насамперед, таким її оцінним показникам, як конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність.

2. Фінанси – раціональне використання фінансових ресурсів території; витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною у конкурентів.

3. Виробництво – оцінка технологічних змін; оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу (за чисельністю, кваліфікацією, використанням тощо); оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях.

4. Споживчий результат і екологія – задоволеність попиту населення; безпека (з погляду впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини); комфортність; культура обслуговування; естетичні вимоги комунального господарства та ін. [296, с. 786–787].

Ученими сформовано чимало методик оцінювання ефективності діяльності підприємства, проте вони викликають чимало суперечностей із причини багатогранності поняття та різновекторності його вивчення. Вивчення та оцінювання ефективності потребує наявності чітких економічних критеріїв. На думку авторів, набір таких критеріїв повинен бути гнучким та адаптивним, формуватися для конкретного підприємства або галузі, у якій воно працює.

Формування критеріїв ефективності діяльності підприємства залежить від її мети. Залежно від кількості параметрів оптимізації виокремлюють монокритеріальний і полікритеріальний підходи. При монокритеріальному підході оптимізують (максимізують чи мінімізують) один із параметрів ефективності (наприклад, прибуток). При полікритеріальному підході здійснюють оптимізацію декількох параметрів ефективності [372, с. 392]. Полікритеріальний підхід може бути реалізованим через розрахунки різних комплексних критеріїв (адитивний та мультиплікативний критерії).

Інший підхід до формування критеріїв полягає в тому, що одну частину параметрів ефекту (які потрібно поліпшити) відносять до чисельника,

а іншу (які треба зменшити) – до знаменника. Найвідомішим з критеріїв цього типу є критерій "ефект/витрати" [372, с. 393]. Ще один підхід полягає в тому, що один із параметрів ефективності максимізують чи мінімізують, а на інші накладають обмеження.

Ефективне підприємство здатне змінювати зовнішнє середовище на свою користь. Водночас зовнішнє середовище може бути сприятливим і несприятливим для підприємства, тому показники оцінювання ефективності слід визначати з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів його діяльності [372, с. 395].

Такі українські вчені-економісти, як: С. Покропивний, С. Салига, К. Салига, Л. Кирилова, О. Скачкова вважають, що, формуючи систему показників ефективності діяльності (підприємств), доцільно дотримуватися певних принципів, а саме [121, с. 469; 394, с. 6–12]:

забезпечення органічного взаємозв'язку показників із сутністю дії економічних і системних законів;

взаємозв'язок та взаємодоповнення показників для різних умов суспільного господарства;

формування стійких структур системи показників;

відображення рівня використання всіх наявних ресурсів;

можливість застосування показників ефективності до управління різними сферами діяльності підприємства;

забезпечення однаковості, об'єктивності та вірогідності у вимірюванні показників;

принцип повноти функцій: можливість переходу від вимірювання часткових показників до загального оцінювання стану господарської діяльності й далі до рекомендацій із вибору й реалізації управлінських дій [92, с. 100].

Отже, попередній аналіз поняття "ефективність" дає можливість зробити обґрунтований висновок щодо складності та багатоаспектності цієї категорії. Крім того, ефективність може розумітися як відношення корисного результату (ефекту) до витрат; результативність процесу; умови, можливість, щоб отримати результат; комплексна операційна властивість процесу; здатність використовувати виробничий потенціал (умови); ступінь відповідності фактичного результату. Слід підкреслити, що ефективність стосується процесу функціонування системи, у нашому випадку, процесу діяльності підприємства, зокрема маркетингової.

Проблема визначення ефективності маркетингової діяльності переслідує дві цілі:

обґрунтувати ефективність маркетингової діяльності на стадії розробки чи прийняття рішення; вибір оптимального варіанта;

визначити кінцеву ефективність маркетингової діяльності після закінчення визначеного проміжку часу, виходячи з фактично досягнутих результатів [177, с. 147].

Зазначимо, що не існує єдиного теоретико-методологічного підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності. Тому автором пропонується аналітична таблиця елементів оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл. 1.14).

Виділяють такі елементи оцінки ефективності маркетингової діяльності, як: відношення з покупцями, партнерами, персоналом; маркетингові інтеграції; стратегічна та оперативна орієнтація; аудит маркетингу; організаційна структура маркетингу; система управління маркетингом; логістична діяльність підприємства; маркетингові інформаційні системи; вартість бізнесу чи бранда тощо.

Існує одна суттєва різниця між підходами вітчизняних та зарубіжних учених. Вітчизняні вчені [82; 91; 237; 346; 383] пропонують здійснювати аналіз та оцінку ефективності маркетингової діяльності у рамках аудиту маркетингу, який може охоплювати різні напрями маркетингової діяльності. Водночас зарубіжні вчені [13; 112; 155; 225; 465] розглядають оцінку ефективності маркетингової діяльності з позицій підвищення вартості бізнесу чи бранда. Проте питання оцінки та підвищення вартості бранда в українських умовах тільки набирають актуальності й значущості, і, перш за все, потребують підведення законодавчої бази й теоретичного обґрунтування.

Критичний аналіз елементів оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл. 1.14) дозволив дійти висновку, що не існує єдності у поглядах учених щодо вибору елементів оцінки ефективності маркетингової діяльності. Водночас аналіз останніх публікацій із даної проблематики дозволив системно підійти до вибору загальних напрямів оцінки ефективності маркетингової діяльності (рис 1.8).

**Елементи оцінки ефективності маркетингової діяльності  
підприємства**

Напрями оцінки	Автори																			
	М. Туган- Барановский, Голубков Е. П. [91] Гаркавенко С. С. [82] Яшева Г. А. [524] Телетов А. С. [383] Дж. Ленсколд [465] Нил М. А., Брюс Кл. Г., Г. Рич [159] Китова О. В. [158] Моисеева Н. К., Коньшова М. В. [266] М. Мак – Дональд Г. Ассэль В. Савчук, Е. Будаева [346] Т. Амблер, П. Дойль [13; 112] Ф. Котлер, Келлер К. Л. [155]																			
Відношення з покупцями, партнерами, персоналом	+				+			+												
Маркетингові інтеграції	+																			
Адекватність інформації	+																			
Стратегічна та оперативна орієнтація	+																			
Аудит маркетингу:			+	+																
Зовнішнє середовище маркетингу			+																	
Внутрішні системи маркетингу			+																	
Функції маркетингу			+		+															
Мікро- та макросередовище					+															
Комплекс маркетингу "4P"					+															
Цілі та стратегії маркетингу					+															
Організаційна структура маркетингу					+															
Активність та реалізація маркетингових стратегій																				
Система управління маркетингом																				
Логістична (збутова) діяльність підприємства																				
Маркетингові інформаційні системи			+																	
Маркетингові заходи																				
Продуктивність маркетингу																				
Фінанси, прибутковість (ROMI)																				
Комунікаційна діяльність																				
Маркетингові дослідження ринка																				
Витрати на маркетинг																				
Вартість бізнесу, бренда																				

Автором було об'єднано деякі елементи оцінки (див. табл. 1.14) в один напрям; увага приділена саме тим напрямками оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, які мають практичну значущість та можуть реально використовуватися підприємствами в процесі діяльності, а саме: функції маркетингу; комплекс маркетингу; маркетингова інформаційна система; організаційна структура маркетингу; партнерські відносини. Зазначені напрями оцінки ефективності маркетингової діяльності можуть використовуватися усіма підприємствами, у тому числі промисловими.

Напрями оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства	
Функції маркетингу	Дослідження ринку, маркетингових можливостей, планування розвитку; планування, розробка, управління асортиментом продукції; організація товароруку і продажів
Комплекс маркетингу	4P: товар, місце збуту, ціна, просування
Маркетингова інформаційна система	Обробка, аналіз та розподіл інформації, системи підтримки прийняття рішень
Організаційна структура маркетингу	Внутрішні зв'язки, підпорядкування відділів, кваліфікація маркетологів тощо
Партнерські відносини	Контакти між виробниками, посередниками та споживачами

**Рис. 1.8. Напрями оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства**

Схожу точку зору щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності висловлюють такі учені, як: Н. Еріашвілі, К. Ховард, Ю. Ципкін [233], які виділяють наступні аспекти ефективності маркетингової діяльності: вирішення маркетингових проблем на ринку та на даному підприємстві; реалізація технології маркетингу; виконання функцій маркетингу; функціонування організаційного механізму системи [233, с. 227–228]. На думку авторів, усі наведені аспекти ефективності на практиці знаходять своє втілення у маркетингових рішеннях. Саме якість й ефективність маркетингових рішень визначають те, як виконуються функції маркетингу або, іншими словами, ефективність функціонування системи в цілому.



Означені автори пропонують розраховувати спеціальні показники [233, с. 228], які дозволяють: комплексно відобразити плановість й керуваність виникнення проблемних ситуацій, рівень їх вирішення; визначити кількість і структуру прийнятих рішень порівняно з нормативними (раціональними) та розкрити резерви для проектування доцільної структури; виявити ступінь оперативності реалізації рішень, рівень централізації їх прийняття; охарактеризувати організованість маркетингового циклу. Проте суттєвим недоліком такого підходу є оцінка ефективності виключно маркетингових рішень, базуючись на якій робиться висновок про загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Вбачається за необхідне сказати про те, що цілий ряд українських та російських учених, таких, як: В. Дорошев [114], Л. Балабанова [34], Н. Моїсеєва й М. Конишева [266], П. Зав'ялов [135], Ю. Петруня [307], Л. Мороз й Н. Чухрай [269] використовують маркетинговий контроль для оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Контроль маркетингової діяльності – це процес контролю за тим, як відбувається на підприємстві загалом та у його структурних підрозділах досягнення визначених маркетингових цілей. Основні питання контролю: 1) чи досягнуті цілі, до яких прагнули; 2) якщо не реалізовано поставлені цілі, то з яких причини; 3) які потрібні зміни у планах та на підприємстві для забезпечення їх виконання. Тобто контроль не є простою констатацією фактів, вимірюванням результатів. Для ефективного управління важливо не тільки правильно визначати стан ринкових справ, але й заходи впливу – що потрібно зробити для покращення ситуації [307, с. 309–310].

З погляду українського вченого Ю. Петруні [307], контроль маркетингової діяльності передбачає вирішення таких основних завдань: установлення параметрів (показників) діяльності, які підлягають контролю; визначення фактично досягнутих результатів за контрольними параметрами; співставлення планових і фактичних показників діяльності; визначення причин відхилення фактичних показників від планових; розробка заходів щодо вдосконалення діяльності – коригування наявних планів, прийняття нових [307, с. 310].

Зазначений перелік за своїм змістом і послідовністю заходів можна вважати типовим, він є прийнятним для будь-якого управлінського рішення

на підприємстві. Будучи заключною фазою одного циклу управління та одночасно вихідним моментом нового управлінського циклу, контроль нерозривно пов'язаний із ситуаційним аналізом, який передбачає коригувальні зворотні зв'язки. Роль ситуаційного аналізу як ефективного засобу контролю маркетингової діяльності і господарської діяльності підприємства в цілому важко переоцінити. Даючи об'єктивне уявлення про діяльність підприємства "у розрізі", він дозволяє представити у сукупності весь функціонуючий механізм підприємства, визначити його переваги й недоліки, оцінити результати і витрати. Таким чином, керівництво отримує зважену оцінку стану справ на підприємстві, що дозволяє йому прийняти відповідні коригувальні заходи або взагалі докорінно змінити наявний стратегічний курс маркетингової діяльності [179, с. 392]. Сучасний теоретик маркетингу Ф. Котлер [179, с. 697] виділяє чотири види контролю маркетингової діяльності: стратегічний контроль, тактичний контроль (контроль щорічних планів), контроль ефективності, оперативний контроль прибутковості (табл. 1.15). Водночас, українські та російські вчені виокремлюють дещо інші складові, які, на думку авторів, неповно відображають маркетинговий контроль, його складові та підходи до оцінки. Крім зазначених у таблиці типів контролю існує додаткова класифікація, яка детально описана у роботі Л. Балабанової [34, с. 529]. Напрями маркетингового контролю певною мірою співпадають із напрямками оцінки ефективності маркетингової діяльності, що були виділені автором (див. рис. 1.8), тому вважається доцільним аналіз принципів, напрямів та процесу проведення маркетингового контролю з метою їх використання для подальшого дослідження. Принципами проведення маркетингового контролю, у тому числі оцінки ефективності маркетингової діяльності, повинні бути: періодичність (систематичність), усебічність, послідовність та об'єктивність [34, с. 526–527]. До зазначених принципів можна додати принцип інваріантності структури показників, тобто структура показників, що описують ефективність маркетингової діяльності повинна залишатися незмінною [92, с. 100]. Змінюватися може склад показників за умови зміни об'єктивних параметрів ситуації або особи, яка приймає рішення, проте структура повинна залишатися незмінною.

## Основні види маркетингового контролю

Тип контролю	Автор								
	Ф. Котлер [179]	Мороз Л. А. [269]	Петруня Ю. Є. [307]	Балабанова Л. В. [34]	Дорошев В. І. [114]	Зав'ялов П. С. [135]	Ноздрева Р. Б. [239]	Павленко А. Ф., Войчак А. В. [300]	Коротков А. В., Сіняєва І. М. [397]
Стратегічний контроль	+	+		+	+	+	+		+
Тактичний контроль (контроль щорічних планів)	+	+		+	+	+			+
Контроль ефективності	+								
Оперативний контроль прибутковості	+	+		+	+	+	+	+	
Контроль збуту продукції			+				+	+	
Контроль частки ринку			+						
Контроль рентабельності продукції			+						
Контроль витрат						+	+		
Ревізія маркетингу						+	+		
Контроль маркетингових заходів								+	

Напрямами маркетингового контролю можуть бути: цілі і стратегії, плани і програми маркетингу; процес управління маркетингом; організаційні процеси і структури; елементи маркетинг-міксу; маркетингові заходи; маркетингова інформація; результативність маркетингової діяльності. Відповідно до цих напрямів виділяються такі етапи процесу маркетингового контролю, як: встановлення планових величин і стандартів (цілі і норми); виявлення реальних значень показників; порівняння; аналіз результатів порівняння. Отже, здійснення зазначених етапів маркетингового контролю в цілому спрямовано на одержання інформації, необхідної для оцінки ефективності маркетингової діяльності і прийняття на цій основі управлінських рішень.

Нагадаємо, що для оцінки ефективності діяльності підприємства потрібен певний критерій, який відображав би ступінь відповідності траєкторії руху підприємства вимогам, які формує внутрішнє та зовнішнє середовище. Тому доцільним є аналіз безпосередньо показників ефективності маркетингової діяльності для подальшого вибору критеріїв, які б відображали її ефективність.

Слід наголосити, що у бізнесі й економіці часто використовуються комплексні системи показників, які є громіздкими та складними у розрахунку. Деякі з них надзвичайно спеціалізовані й більше підходять для проведення специфічного аналізу, до того ж багато з них потребують даних, які можуть бути приблизними, неповними або неправильними.

Необхідно розуміти, що жодна система показників не може бути досконалою. Саме з цієї причини автори роботи [240] П. Ферріс, Н. Бендл, Ф. Пфайфер, Д. Рейбштейн рекомендують використовувати портфель показників або "приладову панель" системи показників. Використовуючи таку панель показників, є можливість аналізу динаміки ринків із різних поглядів й вироблення відповідних стратегічних планів та рішень.

Крім того, використання множинних показників дає можливість використовувати кожен із них у якості перевірконого відносно іншого. Таким чином, максимально підвищується точність отриманих знань. Необхідно наголосити, що для ефективного використання множинних показників, необхідно розуміти взаємозв'язки між ними й обмеження, які притаманні кожному з них [240, с. 4].

Детальний аналіз показників ефективності маркетингової діяльності дозволяє виділити два види ефективності, що повинні розраховуватися (табл. 1.16): економічна та соціальна. Крім того, визначено природу показника – кількісний чи якісний; наведено основні цілі розрахунку того чи іншого показника.

Означені види ефективності маркетингової діяльності – економічна та соціальна – та групи показників відповідають виділеним цілям маркетингової діяльності промислового підприємства (див. рис. 1.5). З огляду на це, можна казати про доцільність застосування цільового підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. Нагадаємо, що рівень досягнення цілей характеризується такою категорією, як результативність. Крім того, вбачається за необхідне також нагадати визначення маркетингової діяльності, яка визначається як система маркетингових заходів та програм, тому доцільним є застосування саме системно – цільового підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства.

**Двовимірна класифікація показників ефективності  
маркетингової діяльності**

(розроблено авторами за [34; 121; 177; 237; 240; 300; 346; 383; 394; 524])

Вид ефективності	Групи показників	Показники	Показник кількісний (К) /якісний (Я)	Мета розрахунку
1	2	3	4	5
Економічна ефективність	Товар (product)	Частка ринку за об'ємом продажів	К	Оцінка конкурентоздатності. Виявлення відмінностей за регіонами чи сегментами у межах бренду чи товарної категорії. Оцінка відношення до категорії, виходячи з конкретної сукупності (населення). Визначення цілей маркетингової діяльності. Побудова логіки просування по етапам прийняття рішень
		Відносна частка ринку	К	
		Індекс розвитку бренду	К	
		Індекс розвитку товарної категорії	К	
		Проникнення на ринок	К	
		Ієрархія впливу	Я	
		Поінформованість	Я	
	Ціна (price)	Цінова премія	К	Порівняння ціни товару з ціною конкурентів. Визначення максимальної ціни, яку готовий заплатити покупець. Визначення залежності проданого товару від коливання цін
		Ціна покупця	К	
		Цінова еластичність попиту	К	
		Оптимальна ціна	К	
	Розподіл і збут (place)	Базовий об'єм продажів	К	Визначення рівня об'єму поточних продажів, що не залежить від спеціальних маркетингових заходів. Визначити короткостроковий ефект від маркетингових заходів
		Прирощений об'єм продажів за рахунок стимулювання збуту	К	
		Каскад цін	К	
	Просування (promotion)	Рекламні контакти	Я	Визначення ефективності витрат на встановлення рекламних контактів; масштабу розповсюдження реклами серед генеральної сукупності; розрахунок частки аудиторії, для якої реклама стала дієвою. Визначення ефективності вебреклами
		Вартість реклами у розрахунку на одну тисячу контактів	К	
		Чисте та ефективне охоплення	К	
		Частка рекламного впливу	Я	
		Перегляд сторінки, коефіцієнт клікань та їх вартість	К	
	Покупець (purchaser)	Коефіцієнт утримання клієнтів	К	Визначення наскільки успішно підприємство залучає й утримує покупців; розрахунок та контроль витрат на залучення й утримання покупців; відстеження змін у здатності підприємства утримувати покупців
Прибутковість клієнтів		К		
Середні витрати на залучення нових клієнтів		К		

1	2	3	4	5
Соціальна ефективність		Середні витрати на утримання клієнтів	К	
	Партнери (partners)	Витрати на досягнення високої репутації серед партнерів	Я/К	Визначення доцільності витрат на налагодження й підтримання відносин із постійними партнерами
		Витрати на налагодження довгострокових відносин, ділових домовленостей	Я	
	Персонал (personnel)	Робоче навантаження	К	Визначення оптимальної кількості персоналу й збалансування робочого навантаження; подальша оцінка ефективності; навчання та стимулювання працівника
		Ефективність персоналу	Я	
		Винагородження	К	
		Беззбиткова кількість працівників	К	
	Привілейовані постачальники (preferred suppliers)	Витрати на досягнення високої репутації серед постачальників	Я/К	Визначення доцільності витрат на налагодження й підтримання відносин із привілейованими постачальниками
		Витрати на налагодження довгострокових контрактів	Я	
	Суспільство (people)	Витрати на формування позитивного іміджу як технологічного та інноваційного лідера галузі	Я/К	Визначення успішності, результативності, ефективності діяльності підприємства з точки зору суспільства

У результаті проведеного дослідження для підприємства якнайповнішим доцільно запропонувати таке визначення ефективності маркетингової діяльності, як: ефективність маркетингової діяльності підприємства – це здатність системи маркетингових заходів та програм забезпечувати їх результативність для задоволення потреб, запитів та інтересів суб'єктів ринку. Науковою новизною є об'єднання системного та цільового підходів: система маркетингових заходів та програм має визначені цілі – задоволення потреб, запитів та інтересів суб'єктів ринку. Система, за умови досягнення цілей може характеризуватися результативністю; тобто за умови здатності забезпечити результативність заходів та програм, система може називатися ефективною.

З погляду авторів, ефективною можна вважати таку діяльність, за якої підприємство досягає поставлених цілей, сприяє вирішенню економічних та соціальних завдань, які постають перед суспільством, при цьому витрати суспільної праці та отриманого суспільством корисного результату є взаємозумовленими.

Ефективність промислового підприємства має вимірюватися збільшенням об'єму його діяльності і, як наслідок, його можливістю заміщати собою ринок. Кінцевий критерій ефективності передбачає вплив підприємства на своє оточення: ефективне підприємство змінює зовнішнє середовище на свою користь.

## **Розділ 2. Управління життєдіяльністю промислових підприємств з урахуванням забезпечення економічної та фінансової безпеки в умовах підвищення невизначеності зовнішнього середовища**

### **2.1. Управління економічною безпекою підприємства з урахуванням життєвого циклу**

У сучасних умовах господарювання задля отримання запланованих економіко-соціальних результатів діяльності підприємства необхідно використовувати ефективні методи з формування та підтримки його економічної безпеки. Доцільність приділення великої уваги питанням безпеки обумовлена різноманітними факторами. З одного боку, підприємство в умовах обмеженості ресурсів, що характерні для сучасного ринку, може виступати як джерело певних видів економічних ресурсів (фінансові можливості, виробничі потужності, технологічні здобутки, висококваліфікована робоча сила тощо). З іншого боку, для вітчизняного ринку недосконалої конкуренції, на жаль, характерне застосування суб'єктами господарювання методів сумлінної конкуренції, що негативно впливає на заплановані економічні результати діяльності підприємств. Отже, розвиток й упровадження новітніх методів із планування, організації та управління економічною безпекою на підприємстві виступає умовою його ефективної, результативної діяльності, що обумовлює актуальність обраного напряму дослідження.

Питанням управління економічною безпекою приділено роботи багатьох вітчизняних й зарубіжних вчених, а саме: Бєляєва С. Г., Бланка І. О., Градова А. П., Качалова Р. М., Клейнера Г. Б., Ковальова А. П., Лігоненко Л. О., Мінаєва Е. С., Панагушина В. П., Тамбовцева В. Л., Титова М. І., Уткіна Е. А. Деякі теоретичні аспекти економічної безпеки окреслено Ареф'євою О. В., Г. Дарнопихом, Б. Губським, Євдокимовим Ф. І., Федоровою Н. В., Єрмошенко М. М., Пономарьовим В. П., Тамбовцевим В. Л.

Детального розкриття набули питання сутності поняття економічної безпеки на всіх інституціональних рівнях, уточнення основних її функціональних складових, кількісного оцінювання її рівня. На думку авторів, менш розробленими залишаються методичні підходи з організації економічної безпеки підприємства, а саме: визначення об'єктів та суб'єктів

захисту, відповідних заходів, джерел фінансування організаційного процесу в конкретних бізнес-ситуаціях. Усе це обумовлює необхідність удосконалення методичного інструментарію підтримки економічної безпеки підприємства.

Аналіз літературних джерел [38; 76; 123; 216; 241; 318; 406] з антикризового та стратегічного управління свідчить про існування великого різноманіття критеріїв, які обумовлюють формування комплексної системи економічної безпеки підприємства. Слід зазначити, що вони характеризують стан як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, оскільки там присутні джерела загроз. На думку авторів, доцільно погодитися з думкою провідних вчених та економістів, що значущими факторами, які визначають структуру системи захисту підприємства, є такі: джерела загроз і небезпек, функції системи захисту, фінансові можливості підприємства.

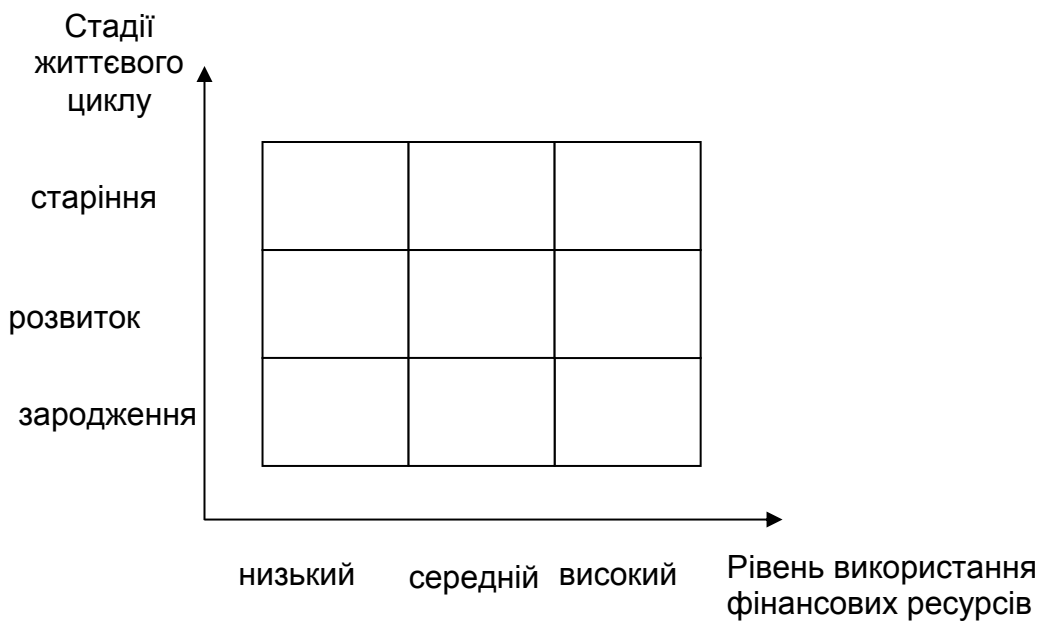
Отже, результативність організації економічної безпеки підприємства залежить від обґрунтованого використання певного набору засобів та чіткої реалізації заходів задля її підтримки, а також достатньої фінансової бази.

Запропоновані методичні рекомендації щодо вибору заходів з організації економічної безпеки передбачає використання шахової матриці, координатами позиціонування в якій є такі критерії: стадія життєвого циклу підприємства та рівень використання фінансових ресурсів (рис. 2.1). Такий поетапний вибір необхідних методів організації обумовлено впливом запропонованих критеріїв на сутність та результат можливих рішень із підтримки чи підвищення економічної безпеки підприємства.

На першому етапі доцільно оцінити рівень використання фінансових ресурсів із метою визначення фінансової можливості та доцільності використання певних заходів для забезпечення захисту підприємства від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кількісно оцінити його доцільно за допомогою інтегрального показника, що характеризує ефективність використання фінансових ресурсів підприємства, яка зумовлює його фінансове становище. Найбільш доцільно спиратися на розробки В. Плоті і З. Хельвіга [314], які запропонували використовувати метод таксономії для узагальнення існуючих ознак щодо формування показника, який характеризує рівень розвитку. Вітчизняні економісти В. Забродський, Т. Клебанова і В. Скуріхін [134] запропонували надалі використовувати даний інтегральний показник як комплексну оцінку стану підприємства у процесі його антикризового управління, спрямованого на досягнення і підтримку стійкого положення.





**Рис. 2.1. Матриця вибору заходів щодо організації економічної безпеки підприємства**

Оскільки сфера фінансової діяльності є комплексною й передбачає використання фінансових ресурсів задля досягнення різних цілей (забезпечення фінансової стійкості, ефективне використання обігових коштів, підвищення рентабельності власного капіталу, формування оптимального портфеля цінних паперів та ін.), доцільно здійснювати розрахунок інтегрального показника використання фінансових ресурсів з урахуванням результативності фінансової діяльності за всіма напрямками комплексно. Такий підхід передбачає одночасне врахування часткових показників фінансової діяльності на основі кількісної оцінки ефективності їх використання. До інтегрального показника використання фінансових ресурсів слід віднести такі показники, що характеризують рівень фінансової діяльності, як [119]:

інтегральний показник фінансових результатів діяльності підприємства, при визначенні якого потрібно оперувати показниками рентабельності сукупного і власного капіталів, валової та операційної рентабельністю продажів;

інтегральний показник ліквідності, що включає коефіцієнти абсолютної, термінової і загальної (поточної) ліквідності;

інтегральний показник ділової активності, що враховує частку власних обігових коштів в активах, коефіцієнти оборотності власного, основного, оборотного капіталу і капіталу загалом, оборотності виробничих запасів і готової продукції, оборотності дебіторської і кредиторської заборгованостей;

інтегральний показник фінансової незалежності, до складу якого доцільно віднести коефіцієнти фінансової стійкості, автономії, маневреності

робочого капіталу, показник фінансового важеля, коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування та коефіцієнт фінансового ризику.

На другому етапі необхідно визначити стадію життєвого циклу підприємства, оскільки для різних етапів розвитку підприємства характерні певні особливості функціонування, цілі та завдання, що обумовлює визначення об'єктів захисту та можливі загрози з боку суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Існує більше десяти моделей розвитку організацій, створених у різний час. Кожна з цих моделей характеризується наявністю певних стадій розвитку організацій, особливості яких формують різні підстави для управління розвитком підприємства. Розглянемо детальніше кожен з моделей.

Одну з найбільш ранніх моделей, що виникла на прикладі функціонування урядових організацій, запропонував А. Даун. Автор виділяє три основних стадії зростання й розвитку організацій:

боротьба за автономію: виникає до формального народження або відразу ж після нього. Вона характеризується прагненням знайти законність і необхідні ресурси від навколишнього середовища для досягнення "порогу виживання";

стрімке зростання: передбачає стрімке розширення, для якого характерні такі властивості як інновативність та креативність;

уповільнення: характеризується уточненням і формалізацією правил і процедур контролю.

Г. Ліппігт і У. Шмідт розробили одну з перших моделей життєвих циклів організації, що працює в приватному секторі. Вони припустили, що підприємства проходять три стадії розвитку:

народження – створення управлінських систем і досягнення життєздатності;

юність – розвиток стійкості та репутації;

зрілість – досягнення унікальності та здібності до пристосування у сферах діяльності, які змінюються.

Автори цієї моделі визначають шість основних завдань управління, які доцільно вирішувати на кожній стадії розвитку.

Модель Б. Скотта передбачає наявність трьох окремих типів організацій, які формуються в історичній послідовності. Б. Скотт стверджує, що підприємства розвиваються від неформальної до формалізованої бюрократії, а потім – до різноманітних промислових конгломератів.

Основна передумова створення теорії Л. Грейнера полягає у припущенні, що майбутнє організації визначено внутрішніми факторами біль-

шою мірою, ніж зовнішніми силами. На думку Л. Грейнера, життєвий цикл підприємства складається з певних еволюційних стадій, перехід до кожної наступної супроводжується революційними змінами. Останні всередині підприємства вимагають серйозного перегляду методів управління ним. Таким чином, шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної передбачає подолання відповідної кризи даного перехідного періоду.

У своїй моделі У. Торберт організаційний розвиток тісно пов'язує з розвитком почуття спільності персоналу. Розвиток відбувається від індивідуальності та ізоляції груп до почуття приналежності і причетності до колективу.

Ф. Ліден вважає, що на стадіях свого розвитку підприємства мають різні функціональні проблеми, а саме: адаптація до навколишнього середовища, придбання ресурсів, досягнення цілей і підтримка зразків поведінки. На думку Ф. Лідена, на першій стадії нове підприємство має фокусуватися на адаптації та завоюванні своєї ніші в мінливому зовнішньому середовищі. В основному це досягається через інновації. Друга стадія – це придбання ресурсів, розвиток методів роботи і процедур. На третій стадії надається особливе значення постановці цілей і одержанню прибутку. На четвертій стадії особливого значення набуває підтримка поведінкових паттернів та інституціональних структур.

Модель розвитку організацій Д. Каца і Р. Кана побудована на дослідженні її організаційної структури, відповідно до цього автори моделі пропонують три основних стадії розвитку – стадія простих систем, стійка стадія організації і стадія розробки структур.

Розвиваючи ідеї Л. Грейнера, І. Адізес припустив, що динаміка організаційного розвитку, подібно функціонуванню більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації. І. Адізес виділив такі етапи, які проходить організація в процесі своєї життєдіяльності: виживання, дитинство, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація, смерть. Ця модель є еволюційно-телеологічною моделлю організаційного розвитку і розглядає зазначений процес як якийсь аналог процесів у розвитку біологічного організму. Процес організаційного розвитку визначається як природний, поетапний і запрограмований, що передбачає неминуче і поетапне проходження організацією в ході розвитку ряду фаз (стадій). У концепції вказується на неможливість перестрибування (обходження) зазначених фаз. Ця теорія концентрує увагу на двох важливіших параметрах життєдіяльності організації: гнучкості і керованості.

Вивчення створення та розвитку медичних шкіл дозволило Дж. Кімберлі створити принципово іншу модель розвитку організацій. Він стверджує, що перша стадія виникає ще до фактичного створення організації. На цій стадії здійснюється пошук ресурсів і формування майбутньої ідеології. Все це призводить до переходу на другу стадію розвитку, що включає вибір "головних схем переміщення", найм персоналу. Третя стадія включає формування організаційної ідентичності. На четвертій стадії правила стають більш вірогідними, структура формалізованої, організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на вплив зовнішнього середовища.

У 1983 Р. Куїнн і К. Камерон запропонували свій узагальнюючий варіант моделі. Основний акцент у своєму виділенні чотирьох стадій розвитку вони роблять на ефективності діяльності організації та прийнятих критеріях на різних стадіях.

У 2002 р. Бушуєв С. Д. і Бушуєва Н. С. запропонували матричну модель збалансованого організаційного розвитку. Специфіка моделі визначається ідеєю авторів розширити модель системи збалансованих показників (Р. Нортон, Д. Каплан) на багаторівневу структуру організації. Модель проактивного управління будується на представленні життєвого циклу, що має 5 точок біфуркації, які провокують певні кризові явища в процесі розвитку організації на стадіях народження, розвитку, зрілості, розквіту і спаду.

Незважаючи на те, що всі описані десять моделей базуються на різних організаційних феноменах (структура, індивідуальне мислення, функціональні проблеми, стилі лідерства і т. д.), можна помітити, що всі ці моделі описують у тій чи іншій мірі схожі життєві цикли організації. Деякі автори виділяють підстадії. Д. Міллер і П. Фрізен, взявши за основу зміни до ситуації самої організації, інновацій та організаційної стратегії, виділяють п'ять об'єктивних стадій розвитку: народження, розвиток, зрілість, розквіт, спад.

Більшість вітчизняних авторів [24; 52; 478; 484; 487] схиляється до теорії ринку, в якій визначено шість таких стадій: народження, дитинство, юність, рання зрілість, зрілість, старіння.

Автори зазначають, що загальний період життєвого циклу підприємства визначається в межах 20 – 25 років, після чого підприємство завершує функціонувати або народжується на новій базі, з новим складом власників та управлінського персоналу. І. Бланк у своїй роботі "Інвестиційний менеджмент" [52] зазначає, що інвестиційно привабливими є підприємства, які знаходяться на стадіях зростання, оскільки для них властиві потенційні можливості отримання надприбутків саме після здійснення інвестиційних процесів. З огляду на економічну безпеку підприємства (фінансову,

техніко-технологічну, кадрову складові) саме стадії зрілості (рання зрілість, зрілість) є найбільш надійними, але перспективи подальшого розвитку залежать від професіоналізму управлінців, які або зможуть подовжити стадію зрілості на більший часовий період, або підведуть підприємство до наступного періоду функціонування "старіння".

У роботі "Планування економічної безпеки підприємств" [24] автори О. Ареф'єва та Т. Кузенко визначають додаткову стадію відродження, але, на погляд авторів, особливості та характеристика запропонованої стадії відповідають сутності стадії "народження", що не підтверджує доцільність її необхідного застосування. Автори зазначають, що для різних стадій життєвого циклу підприємства характерні певні цілі та основні завдання. З таким твердженням доцільно погодитися й додати, що особливості кожного етапу розвитку підприємства визначають сутність певної системи цілей економічної безпеки також.

Результати аналізу літературних джерел [24; 52; 478; 484; 487] з питання сутності та особливостей основних стадій життєвого циклу підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Взаємозв'язок стратегічних цілей економічної безпеки підприємства з цілями загальної стратегії економічного розвитку та життєвим циклом підприємства**

Характер цілей	Стадії життєвого циклу підприємства					
	Народження	Дитинство	Юність	Рання зрілість	Зрілість	Старіння
Головна мета загальної стратегії економічного розвитку	Проникнення на ринок	Закріплення (позиціонування) на ринку	Значне розширення свого сегмента на ринку	Подальше розширення свого сегмента й регіональна диверсифікація діяльності	Галузева диверсифікація діяльності з метою підтримки певного її зростання	Забезпечення стабілізації обсягу діяльності
Основна мета поточної господарської діяльності	Забезпечення виживання при збитковій діяльності	Забезпечення беззбитковості діяльності	Забезпечення високих темпів зростання прибутку з виходом на його середню норму	Забезпечення систематичного зростання прибутку на оптимальний його рівень	Забезпечення збалансованого зростання прибутку й підтримка його оптимального рівня	Забезпечення підтримки прибутку, платіжної здатності, фінансової стійкості

У роботі "Стратегічний менеджмент" автор [406] презентує результати дослідження потенційних можливостей підприємства за умов різних стадій розвитку. Так, автори в якості основних стадій життєвого циклу визначають етапи створення, зростання, стабілізації, спаду та ліквідації. Саме на стадії стабілізації рівень потенціалу підприємства є максимальним, відповідно для стадій зростання та спаду характерне його значне збільшення та зменшення відповідно. Результати, які презентовані авторами, підтверджують той факт, що для різних етапів розвитку підприємства доцільно визначати певні особливі цілі забезпечення економічної безпеки та реалізовувати їх за допомогою відповідних заходів. Іншими авторами запропоновано використовувати в ході дослідження діяльності підприємства такі етапи, як: зародження, виникнення, становлення, зростання, рання зрілість, старіння, припинення діяльності. Така сукупність стадій є досить детальною, на думку авторів, тому деякі етапи необхідно об'єднати між собою.

Автори роботи [24] розглядають стадії життєвого циклу підприємства з позицій поведінки персоналу на кожному етапі розвитку. Автори стверджують, що на певному етапі розвитку підприємства та його діяльності значущість особистих властивостей персоналу набуває різних пріоритетів.

Аналіз літературних джерел щодо встановлення критеріїв, значення яких обумовило визначення стадії життєвого циклу свідчить про те, що більшість економістів схиляється до проведення динамічного аналізу. З цією метою аналізуються протягом певного періоду такі показники, як : обсяг продукції, загальний обсяг активів, обсяг власного капіталу, обсяг прибутку. За темпами зміни наведених показників, фахівці визначають стадії життєвого циклу. Найбільш високі темпи зростання показників за певний період властиві для стадії "юність" та "рання зрілість", стабілізація більшості таких показників – для стадії "зрілість", а зменшення – для стадії "старіння".

У роботі "Стратегічний менеджмент" [406] Фатхутдінов Р. А. визначає типовий цикл прибутковості товару в динаміці. Автор визначає чотири стадії, а саме: перша стадія характеризується збитками, обсяги яких поступово збільшуються, а потім зменшуються. Для другої стадії властиво вже формування прибутку, динаміка обсягу якого характеризується збільшенням. Третя стадія циклу прибутковості визначається максимальними обсягами прибутку, обсяги якого несуттєво змінюються, остання стадія характеризується негативною динамікою обсягів прибутку, до певного моменту отримання збитків. Наведені в роботі [406] стадії можливо зіставити із основними стадіями життєвого циклу товару. Отримані результати матимуть

такий вигляд: перша стадія прибутковості товару відповідатиме стадіям "народження" та "дитинства", друга стадія прибутковості товару характерна для стадій "юності" та "ранньої зрілості", третя стадія прибутковості товару – стадії "зрілості", четверта стадія прибутковості товару відповідатиме стадії "старіння".

Отже, за результатами проведених літературних досліджень [24; 52; 478; 484; 487] доцільно зробити висновок, що основними індикаторами, показниками, що характеризують етапи життєвого циклу промислового підприємства машинобудівної галузі, є період його функціонування, динаміка таких показників, як : обсяг продажу, активів, власного капіталу, прибутку та абсолютна величина останнього показника. Особливості кожного показника в рамках певної стадії життєвого циклу промислового підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Критерії визначення стадії життєвого циклу промислового підприємства**

Стадії ЖЦП	Період функціонування	Динаміка обсягу				Абсолютне значення прибутку(+)/збитків (-)
		продукції	активів	власного капіталу	прибутку	
Народження	Менше 1 року	Незначне збільшення				-
Дитинство	1 – 2 років	Незначне збільшення				-
Юність	3 – 5 років	Високі темпи зростання більше 120 % [8]				+
Рання зрілість	6 –10 років	Високі темпи зростання більше 120 % [8]				+
Зрілість	11 – 20 років	Стабілізація обсягу, для якого характерні незначні темпи зростання /зниження				+, максимальне значення
Старіння	21 – 25 років	Поступове зниження				+

Таким чином, за результатами аналізу літературних джерел щодо сутності та критеріїв визначення стадії життєвого циклу підприємства, можливо зазначити, що існують різноманітні думки відносно коняретизації питання, яке досліджується. На думку авторів, для спрощення запропонованого підходу до організації економічної безпеки підприємства доцільно згрупувати існуючі стадії за трьома напрямками: зародження, розвиток, спад (старіння). До такої думки схильні деякі науковці, які також пропонують

здійснювати об'єднання існуючих стадій за певними напрямками, а саме: провідні фахівці зі стратегічного менеджменту визначили сукупність відповідних стратегій, які доцільно використовувати за умов кожної стадії. У зв'язку з тим, що реалізація кожного виду бізнесу відбувається в умовах обмеженої кількості ресурсів, які підприємство змушено перерозподіляти від одного виду діяльності до іншого, визначення стратегій доцільно проводити на основі концепції "життєвого циклу".

Третій етап запропонованого методичного підходу до організації економічної безпеки передбачає визначення позиції підприємства в матриці заходів, які визначають конкретні набори програм та проектів з організації економічної безпеки, враховуючи два запропонованих критерії позиціонування, які визначено на першому та другому етапах.

Для кожного квадранта матриці характерний певний набір заходів, що є дієвими за умов ситуації, що склалася. Ситуації, що притаманні кожному квадранту, узагальнено за допомогою запропонованих критеріїв позиціонування, що дозволяє визначити об'єкт та суб'єкт захисту, певні процедури й заходи. А також визначити фінансові можливості щодо їх реалізації. Даний підхід передбачає розробку й реалізацію заходів із підтримки економічної безпеки, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Це надає можливість уміло маневрувати наявними ресурсами та ефективно їх використовувати. Залежно від умов та можливостей підприємства портфелів заходів та відповідних стратегій може бути безліч. Але відповідно до життєвого циклу всі вони базуються, в основному, на певних комбінаціях таких груп альтернатив:

- стратегія зростання за рахунок експансії, диверсифікації, вертикальної інтеграції, глобалізації діяльності;

- стратегії підтримки (стабілізації) за рахунок захисту частини ринку, підтримки власного потенціалу, модифікації продукції;

  - реструктуризації: операційної, фінансової, власності;

- стратегії скорочення діяльності за рахунок скорочення частини ринку, організований відступ із ринку, проведення політики "збирання врожаю";

  - ліквідація за рахунок санації, проведення процедури банкрутства, злиття;
  - комбінована стратегія.

Якщо узагальнити ці стратегії з позиції того, що відбувається з діяльністю підприємства протягом життєвого циклу, то можна виділити три характерних типи стратегій: стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії відходу.



У зв'язку з об'єктивною необхідністю постійного спостереження та оцінювання рівня економічної безпеки підприємства використання запропонованої матриці дозволяє наочно визначити своєчасність використання певних заходів, зробити висновок про їх доцільність для підприємства та надасть можливість прогнозувати тактичні дії з організації безпеки у перспективі.

Запропоновані критерії стадії життєвого циклу підприємства та рівень використання фінансових ресурсів необхідно оцінити якісно за сутністю та рівнем досягнення відповідно, тобто зародження, розвиток, старіння та високий, середній, низький, що обумовлює наявність шістьох квадрантів у матриці, для яких характерний відповідний набір програм підтримки чи формування економічної безпеки підприємства.

## **2.2. Оцінка фінансової безпеки підприємств як основа для забезпечення їх життєдіяльності**

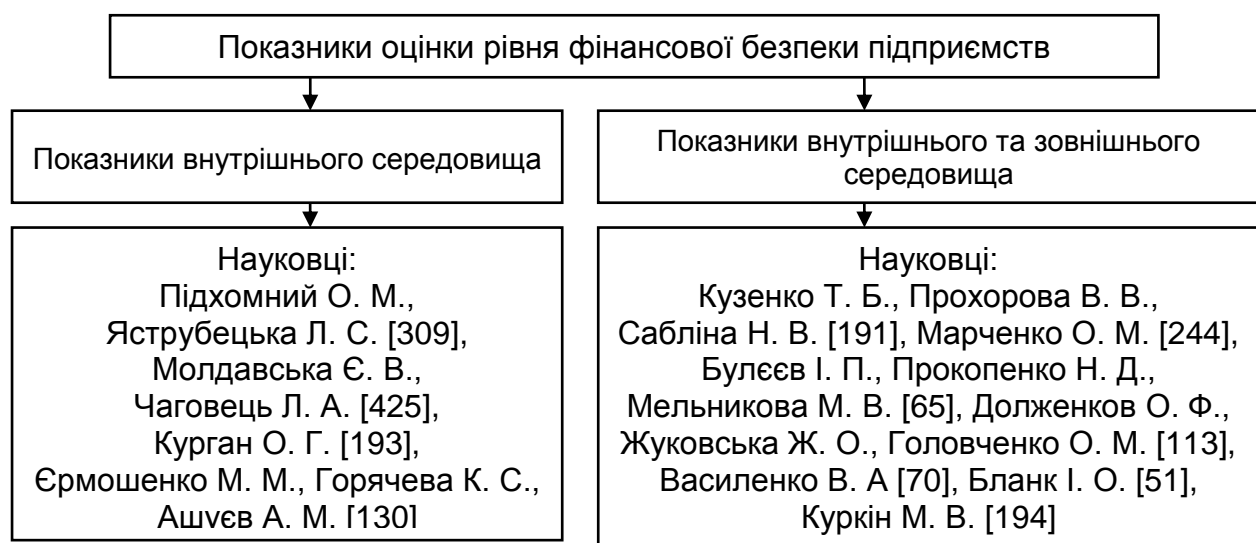
У сучасних умовах функціонування підприємств України для забезпечення їх сталого розвитку необхідною є здатність до протидії негативному впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів. В умовах кризових тенденцій світової економіки особливо вразливою є фінансова сфера діяльності підприємств, що зумовлює необхідність подальших розробок із забезпечення їх фінансової безпеки у стратегічній перспективі. У зв'язку з цим нагальними є дослідження із забезпечення фінансової безпеки підприємств в цілому та розроблення стратегій їх фінансової безпеки зокрема. У вітчизняній економіці однією з основних галузей промисловості є галузь машинобудування (обсяги реалізованої продукції підприємств машинобудування становили 116 348,5 млн грн у 2010 р. і 154 185,9 млн грн у 2011 р., тобто 10,9 % і 11,6% загального обсягу реалізованої продукції підприємств промисловості відповідно). Окрім того, у 2011 р. 18 % експорту складало товари саме галузі машинобудування. Наведені дані зумовлюють актуальність і практичну важливість забезпечення фінансової безпеки та розробки відповідних стратегічних рішень для підприємств машинобудування України. Однак розробка відповідних адекватних дій із забезпечення фінансової безпеки цих підприємств є неможливою без формування системи показників для її оцінки, що запропоновано для реалізації у даному підрозділі. Для побудови адекватного переліку цих показників у дослідженні здійснено аналіз підходів різних науковців як до оцінки фінансової безпеки, так і до аналізу фінансового стану, стійкості та фінансового потенціалу,

оскільки дані підходи у комплексі є підґрунтям оцінки фінансової безпеки підприємства, як її складові. У ході аналізу було визначено, що підходи науковців до визначення рівня фінансової безпеки підприємств в цілому розділяються на дві групи. Для першої групи характерним є здійснення оцінки цього рівня шляхом аналізу показників внутрішнього середовища, для другої – внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 2.2).

Оскільки, фінансова безпека є комплексним явищем та підлягає впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього для підприємства середовища, то у роботі пропонується здійснення оцінювання рівня цієї безпеки здійснювати відповідно до підходу науковців другої групи.

Оскільки кожне з визначених на рис. 2.2 середовищ (внутрішнє та зовнішнє) характеризуються специфічними факторами та, відповідно, показниками, у науковому середовищі відсутній єдиний підхід до їх визначення. Таким чином, доцільно розглядати їх окремо з погляду складу показників оцінки їх впливу на фінансову безпеку підприємств.

У зв'язку з цим, аналізу підлягають основні найбільш поширені погляди науковців стосовно оцінки внутрішньої фінансової безпеки, яку пропонується здійснювати за кількісними та якісними показниками, визначення фінансової безпеки підприємства як якісного та кількісного рівня його фінансового стану та діяльності, направленої на досягнення стану, який характеризується збалансованістю та якістю використання фінансових інструментів підприємства, здатністю забезпечувати розвиток, витримуючи негативний вплив дестабілізуючих факторів внутрішнього середовища.



**Рис. 2.2. Підходи науковців до визначення переліку показників оцінки рівня фінансової безпеки підприємств**

Аналіз літературних джерел [130; 194; 244; 246; 309] показав, що формування системи кількісних показників аналізу рівня внутрішньої фінансової безпеки в більшості випадків пропонується виконувати на основі показників оцінки фінансового стану підприємства (фінансових коефіцієнтів), при цьому різними науковцями пропонуються розподіл зазначених показників на окремі групи, виділення найбільш важливих та ігнорування інших.

Так, Масленченков Ю. С. та Комісаров О. В. [246, с. 34] акцентують свою увагу на аналізі фінансової стійкості підприємства. Фінансова безпека є поняттям ширшим, але формування стратегії фінансової безпеки підприємства включає у себе дії із забезпечення фінансової стійкості, тому аналізу підлягають і розробки даних науковців. Вони пропонують стан фінансової стійкості підприємства оцінювати шляхом аналізу чотирьох характеристик фінансово-господарського становища підприємства: платоспроможності (здатності розраховуватися з зобов'язаннями вчасно); ліквідності балансу (достатньому ступені покриття запозичених пасивів підприємства активами, що відповідають за строками обертання у гроші на розрахунковому рахунку строкам погашення зобов'язань); кредитоспроможності (здатність відшкодування кредитів з відсотками та іншими витратами); рентабельність (прибутковість, що забезпечує розвиток підприємства). При цьому, про позитивне значення наведених характеристик свідчить їх співвідношення (наприклад, ліквідні активи повинні переважати над кредиторською заборгованістю, швидкореалізовані активи – над короткостроковими пасивами та ін.). Тому при визначенні рівня фінансової безпеки такі співвідношення є інформативними можуть бути враховані в процесі дослідження. Проте, даний метод характеризується рядом недоліків, одним з яких є недостатня уніфікованість результатів аналізу для підприємств різного масштабу.

Підхромний О. М., Яструбецька Л. С. [309, с. 74–77] пропонують рівень фінансової безпеки оцінювати на основі дослідження грошових потоків підприємства (чистого грошового потоку) в розрізі видів фінансово-господарської діяльності підприємства (операційної, інвестиційної та фінансової). Після оцінки науковці зауважують на необхідності виділення чинників, що впливають на отриманий результат, але механізм цього виділення не прописують.

Долженков О. Ф., Жуковська Ж. О. та Головченко О. М. [113, с. 67–74] пропонують декілька методів оцінки стану економічної безпеки підприємства. Однак, при цьому, науковці використовують фінансові показники. З огляду на це, можна вважати запропоновані критерії характеристиками фінан-

сової безпеки підприємства. Найбільш значущими показниками виступають: рентабельність активів, власних коштів, продажів продукції. При цьому, науковці зауважують, що підприємство при однаковій економічній рентабельності можуть мати різну стабільність ефективної та безпечної діяльності, що є результатом різної структури фінансових джерел. Ефективність даної структури оцінюється за допомогою показника кредитоспроможності (значення фінансового важеля та його ефекту). Також, науковці пропонують використовувати показники поточної, проміжної та термінової (абсолютної) ліквідності, та відзначають, що довгострокову платоспроможність можна проаналізувати за показниками автономності та маневреності власних коштів. Даний підхід є також досить розповсюдженим, оскільки базується, більшою мірою на аналізі показників фінансового стану підприємства. У дослідженні зазначається, що розрахунок даних показників є доцільною складовою аналізу рівня внутрішньої фінансової безпеки будь-якого підприємства, однак їх інформативність є недостатньою та ця складова повинна бути розширена якісними показниками внутрішнього стану.

Курган О. Г. [193, с. 156–160] пропонує проводити оцінку фінансової стійкості підприємства у сім етапів, які включають спектр показників від дослідження ринкових позицій підприємства та оцінки структури майна до аналізу абсолютних та відносних показників на базі вартості майна підприємства, платоспроможності, ліквідності, прибутковості. При цьому, науковець не приводить детального опису усіх показників (наприклад, місце та роль підприємства на ринках, ринкові позиції підприємства). Фінансові коефіцієнти, які на думку науковця потрібні для визначення фінансової стійкості підприємства, складаються з трьох груп: показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності. Також науковець посилається на модель оцінки банкрутства Альтмана, що, за його словами, в економічних умовах України не дозволяє отримати досить об'єктивний результат.

Аналізуючи даний підхід, доцільно зазначити, що досить аргументованим є багаторівневий та глибокий підхід науковця до проблеми аналізу рівня фінансової стійкості підприємства, оскільки, як було вже підкреслено у попередніх розділах роботи, проблема фінансової безпеки є досить широкою. Для оцінки рівня внутрішньої фінансової безпеки підприємства доцільним є співвідношення максимальної інформативності та мінімальної кількості розрахунків, яке не виконується у наведеній методиці оцінки.

Єрмошенко М. М., Горячева К. С., Ашуєв А. М. [130, с. 37–43] оцінюють фінансову безпеку підприємства шляхом розподілу її на функціональні підсистеми та обчислення таких показників:

1. Безпека по бюджетній складовій:

- часткою податків і зборів, які сплачуються з прибутку підприємства;
- часткою бюджетних кредитів у сумі оборотних коштів;
- відношенням кредиторської заборгованості бюджету по податках і зборах.

2. Безпека по грошово-кредитній складовій:

- часткою короткострокових кредитів у покритті нестачі власних оборотних коштів;
- наявністю заборгованості заробітної плати працівникам;
- чистою заборгованістю.

3. Безпека по валютній підсистемі:

- часткою обсягу продажів за рахунок експортно-імпортних операцій у загальному обсязі продажів;

- чистою заборгованістю по експортно-імпортних операціях;

4. Безпека по банківській складовій:

- співвідношенням кредитів і депозитів по підприємству.

5. Безпека по інвестиційній складовій:

- відношенням інвестицій до обсягу основного капіталу.

6. Безпека по фондовій складовій:

- співвідношення випущених та придбаних підприємством акцій.

7. Безпека по страховій складовій:

- часткою застрахованого майна в основному капіталі;
- часткою застрахованого прибутку в загальному прибутку;
- співвідношенням страхових платежів по страхуванню від нещасних випадків і захворювань до фонду оплати праці.

Науковці пропонують розрахунок інтегральних показників по кожній із складових та формування цих показників із використанням метода адитивної згорстки. При цьому не врахованими серед внутрішніх показників залишається рівень рентабельності підприємства, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, попри те, що зазначені показники характеризують фактори, які мають безпосередній вплив на фінансову безпеку підприємства. Можна погодитися з пропозицією групування показників за складовими, що є логічним, однак перелік показників внутрішнього середовища потребує доповнення фінансовими показниками.

Чаговець Л. А. та Молдавська Є. В. [425, с. 72–73] пропонують оцінку фінансової складової економічної безпеки підприємства проводити шляхом аналізу показників фінансової діяльності за наступними групами: показники стану основних засобів, показники оцінки фінансової стійкості, показники

оцінки платоспроможності, показники оцінки рентабельності. Для скорочення ознакового простору науковці пропонують вибір репрезентантів за кожною з груп показників. Логічним є припущення, що зазначені науковці зводять аналіз фінансової безпеки до рівня розрахунку показників фінансового стану лише з тих позицій, що фінансова складова розглядається лише як одна з частин економічної безпеки, тому підхід до її оцінки є дещо спрощеним.

Кузенко Т. Б., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. [191, с. 27–29] оцінку рівня фінансової безпеки підприємства пропонують виконувати на основі аналізу таких складових:

1. Фінансова звітність та результати функціонування діяльності підприємства (аналіз платоспроможності, фінансової незалежності, структури капіталу та прибутку).

2. Конкурентний стан підприємства на ринку (доля ринку, рівень технологій та менеджменту).

3. Ринок цінних паперів підприємства (аналіз емітентів та інвесторів, курсу акцій).

Запропонований перелік показників є неповним, оскільки не враховує аналіз інвестиційної активності підприємства, рівень використання послуг страхування та таких факторів зовнішнього середовища, як податкове навантаження, соціально-економічна ситуація в країні тощо. Але з точки зору внутрішніх показників недоліком є відсутність якісних показників, які відображають такий вплив факторів, який доцільно ураховувати, але неможливо визначити кількісно.

Куркін М. В. [194, с. 176–179] наводить опис трьох методик оцінки фінансової стійкості підприємства:

- на основі визначення достатності власних джерел для формування запасів та витрат;
- при умові дезагрегування економічних активів;
- на основі співвідношення активів та пасивів.

Використання запропонованих методик є обґрунтованим з погляду важливості визначення рівня фінансової безпеки підприємства для формування рішення стосовно напрямів та можливостей його розвитку, однак зазначені методики є трудомісткими та вимагають значного обсягу інформаційних, людських та фінансових ресурсів без суттєвого покращення якості результатів розрахунків.

Марченко О. М. [244, с. 273–275] підкреслює необхідність системної оцінки фінансової безпеки підприємства, яка з точки зору факторів внутрішнього середовища, повинна включати:

- 1) оцінку його фінансової стійкості, фінансових результатів та потенціалу розвитку підприємства;
- 2) аналіз внутрішнього середовища підприємства на предмет виявлення загроз його фінансовому стану;
- 3) оцінку потенціалу компенсації можливих збитків у разі реалізації загроз.

Науковець виділяє такі групи показників оцінки фінансової безпеки: показники ділової та інвестиційної активності, прибутковості та оборотності, платоспроможності, структури капіталу, ефективності управління грошовими потоками, складу витрат та запасу фінансової міцності, захищеності від фінансових ризиків, можливостей підприємства компенсувати збитки. Наведена пропозиція є слушною, оскільки враховує досить широкий та інформативний перелік показників.

Булєєв І. П., Прокопенко Н. Д., Мельникова М. В. [65, с. 20–29] для внутрішнього середовища пропонують оцінку стійкості та фінансового потенціалу підприємства здійснювати шляхом розподілу показників на групи, які характеризують: прибутковість підприємства та якість управління його активами; фінансовий стан підприємства; стан виробничого потенціалу, склад та структуру майна і джерел його фінансування; перспективи зростання вартості акцій.

Перелік показників, запропонований визначеними науковцями, є досить повним, але, при цьому, розрахунок самих показників достатнім чином не визначено. З метою обґрунтування переліку кількісних показників оцінки рівня внутрішньої фінансової безпеки підприємств, у дослідженні визначено основні фактори внутрішнього середовища, що чинять вплив на їх фінансову безпеку за сферами цієї безпеки. Факторам поставлено відповідно групи показників. Отримані групи показників співставлено з результатами аналізу літературних джерел [130; 193; 194; 244; 246; 309] і вітчизняного законодавства [501, 503, 512; 514] та, таким чином, у дослідженні визначено, що серед груп показників, за допомогою оцінки яких науковцями визначається рівень внутрішньої фінансової безпеки підприємств (стійкості, внутрішньої фінансової безпеки тощо), найбільш поширеними є наступні (у контексті даного дослідження, відповідно, визначено доцільність їх використання у якості кількісних показників оцінки рівня внутрішньої фінансової безпеки підприємства):

1. Коефіцієнти оцінки ліквідності підприємства, що характеризують здатність підприємства своєчасно розраховуватися з поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок оборотних активів різного рівня ліквідності.

2. Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості підприємства, що дозволяють виявити рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства та, відповідно, рівень його фінансової стійкості у процесі розвитку.

3. Коефіцієнти ділової активності підприємства, що дозволяють проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, яка, у свою чергу, характеризується швидкістю обігу його фінансових ресурсів.

4. Коефіцієнти оцінки рентабельності (прибутковості), що характеризують здатність підприємства генерувати необхідний прибуток у процесі господарської діяльності та визначають загальну ефективність використання активів та капіталу підприємства.

Окрім запропонованого переліку, у дослідженні підкреслено доцільність аналізу рівня інноваційної активності підприємства при оцінці його фінансової безпеки. Включення показників даної групи для оцінки фінансової безпеки також запропоновано у дослідженнях науковців [51; 249], крім цього, у Методиці розрахунку рівня економічної безпеки України [513] інноваційна (науково-технологічна безпека) також є однією зі складових економічної безпеки. Включення даної складової саме до фінансової безпеки зумовлено тим, що впровадження та використання на підприємстві прогресивних фінансових технологій, інструментів, а також впровадження ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю є неможливим без інноваційноспрямованого розвитку підприємства [51]. Мішина С. В. та Мішин О. Ю. досить слушно зауважують на необхідності включення до переліку факторів впливу на структуру організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами підприємства особливостей його інвестиційної політики [264, с. 42]. Так, у процесі управління та розподілу фінансових ресурсів підприємств доцільним є врахування факторів, що чинять вплив на їх внутрішню фінансову безпеку, яка, у свою чергу, залежить від здатності підприємств до інноваційного розвитку, тобто від його спроможності до якісного удосконалення як продукції, так і організаційної структури. У дослідженні запропоновано при аналізі кількісної складової внутрішньої фінансової безпеки також використовувати коефіцієнти оцінки рівня інноваційної активності, що характеризують ступінь забезпеченості підприємства ресурсами в інноваційній сфері підприємства. Перелік коефіцієнтів, найбільш розповсюджених у аналізованій літературі та тих, інформація щодо розрахунку яких є загальнодоступною за даними офіційної статистики підприємств промисловості, за групами наведено у табл. 2.3.



Показники аналізу внутрішньої фінансової безпеки пропонується розраховувати після групування їх за виділеними сферами. Даний розподіл є доцільним у рамках формування дій із забезпечення фінансової безпеки підприємства, оскільки у роботі формується припущення, що для кожної зі сфер необхідною є розробка окремих дій.

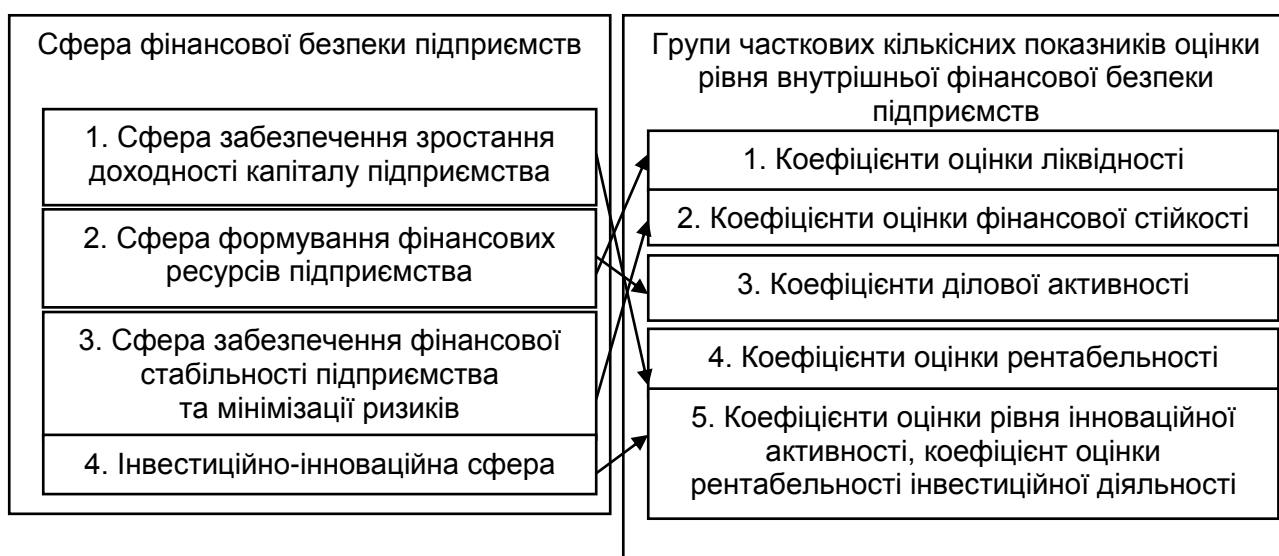
Таблиця 2.3

**Часткові кількісні показники оцінки рівня внутрішньої фінансової безпеки підприємств**

Група	Показники
Коефіцієнти оцінки ліквідності	Коефіцієнт покриття (Кп); коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл); коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал); загальний коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (Ксдкз); коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів (Клпмз)
Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (Ка); коефіцієнт фінансування (Кф); коефіцієнт заборгованості (Кз); коефіцієнт поточної заборгованості (Кпз); коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (Кдфн); коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк); коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс); коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Кзвос)
Коефіцієнти ділової активності	Коефіцієнт оборотності всіх активів, що використовуються (Коа); коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз); коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (Комз); коефіцієнт оборотності основних засобів (Кобоз)
Коефіцієнти ділової активності	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк); коефіцієнт оборотності запозиченого капіталу (Козк)
Коефіцієнти оцінки рентабельності	Коефіцієнт рентабельності всіх активів, що використовуються (Кра); коефіцієнт рентабельності власного капіталу або коефіцієнт фінансової рентабельності (Крвк); коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд), коефіцієнт рентабельності продукції (Крп); коефіцієнт рентабельності інвестицій (Крі)
Коефіцієнти оцінки рівня інноваційної активності	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю (Кзів); коефіцієнт освоєння нової техніки (Конт); коефіцієнт освоєння нової продукції (Конп)

На основі узагальнення підходів науковців до визначення показників кількісної складової оцінки внутрішньої фінансової безпеки підприємств [51; 130; 193; 194; 244; 246; 309], у дослідженні сформовано перелік факторів, що чинять вплив на внутрішню фінансову безпеку підприємства, необхідних для урахування у процесі аналізу рівня зазначеної безпеки для подальшої розробки стратегій фінансової безпеки підприємств.

Кожному з факторів поставлено відповідні показники, що є розділеними за сферами фінансової безпеки. Шляхом розподілу наведених у додатку показників на кількісні та якісні, у дослідженні запропоновано розподіл груп кількісних показників внутрішньої фінансової безпеки за сферами безпеки (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Відповідність груп часткових кількісних показників сферам фінансової безпеки підприємств**

У дослідженні визначено, що використання якісних показників при оцінці фінансової безпеки підприємств є не досить розповсюдженим у літературі. При цьому, достатньо широкий та вичерпний перелік якісних показників запропоновано Бланком І. О. [51, с. 218–221], що у дослідженні використано у якості основи для формування системи якісних показників оцінки рівня внутрішньої фінансової безпеки підприємств. Окрім цього, для визначення доцільності використання окремих якісних показників при оцінці фінансової безпеки підприємств за її сферами у даному дослідженні було використано метод опитування експертів, що полягав у висловлюванні думок експертів стосовно важливості оцінки цих показників у процесі визначення рівня фінансової безпеки окремого підприємства (табл. 2.4).

**Характеристика відповідності груп часткових кількісних показників сферам фінансової безпеки підприємства**

№	Завдання розробки стратегій для сфер фінансової безпеки	№ групи показників	Характеристика, що висвітлюється за допомогою групи показників
1	Забезпечення умов для збільшення фінансової рентабельності діяльності підприємства	4	Ефективність використання ресурсів підприємства та можливість її збільшення; здатність підприємства до забезпечення росту доходності
2	Формування складу та структури фінансових ресурсів підприємства, що відповідають його потребам у ході досягненні високого рівня фінансової безпеки	1, 3	Склад ресурсів підприємства, швидкість їх обігу; здатність підприємства своєчасно розраховуватися за поточними фінансовими зобов'язаннями
3	Забезпечення фінансової рівноваги підприємства у процесі його стратегічного розвитку та мінімізації фінансових ризиків	2	Рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства та, відповідно, рівень його фінансової стійкості у процесі розвитку
4	Забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства та забезпечення достатнього для сталого розвитку підприємства рівня його інноваційної активності, залучення інвестицій	5	Здатність підприємства до інноваційного розвитку та ефективність використання ресурсів підприємства в процесі інвестиційної діяльності

При здійсненні опитування було обрано групу експертів, що складається зі спеціалістів, які працюють у планово-фінансових підрозділах промислових підприємств Харківського регіону. Обрана група складалася з двадцяти експертів (при 10 відсотках середньої похибки при виключенні (включенні) експерта мінімальна їх кількість дорівнює 18 осіб). Для оцінки якості отриманих результатів використано коефіцієнт конкордації. Експертами було здійснено ранжування якісних показників із погляду їх важливості для визначення рівня фінансової безпеки підприємств. Отримані значення коефіцієнтів конкордації наведено у табл. 2.5.

Оскільки граничне значення коефіцієнта дорівнює 0,75, за всіма сферами думки експертів у групі є узгодженими. Отриманий перелік якісних показників оцінки рівня внутрішньої фінансової безпеки підприємств за її сферами наведено у табл. 2.6.

Для сфери формування фінансових ресурсів підприємства, наприклад, одними з основних факторів внутрішнього середовища, що чинять вплив на фінансову безпеку підприємств є рівень їх кредитоспроможності та платоспроможності.

Таблиця 2.5

**Результати аналізу якості експертного опитування  
при визначенні переліку часткових якісних показників внутрішньої  
фінансової безпеки підприємств**

Назва сфери фінансової безпеки	Значення коефіцієнта конкордації
Сфера забезпечення зростання доходності капіталу підприємства	0,77
Сфера формування фінансових ресурсів підприємства	0,76
Сфера забезпечення фінансової стабільності підприємства та мінімізації ризиків	0,8
Інвестиційно-інноваційна сфера	0,81

Таблиця 2.6

**Часткові якісні показники оцінки рівня внутрішньої фінансової  
безпеки підприємств за сферами**

Перелік сфер фінансової безпеки	Перелік показників
Сфера забезпечення зростання доходності капіталу підприємства	Потенціал зростання прибутку від реалізації продукції (X1). Потенціал зростання прибутку від іншої операційної діяльності (X2). Потенціал збільшення рівня фінансової рентабельності (X3). Потенціал зниження обсягу капітальних вкладень без втрати прибутків (X4)
Сфера формування фінансових ресурсів підприємства	Потенціал формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел (X5). Потенціал формування фінансових ресурсів із зовнішніх джерел (X6). Рівень самофінансування розвитку (X7)
Сфера забезпечення фінансової стабільності підприємства та мінімізації ризиків	Потенціал підвищення фінансової стійкості підприємства (X8). Рівень ефективності зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства (X9). Потенціал мінімізації фінансових ризиків підприємства (X10). Рівень диверсифікації фінансової діяльності (X11). Рівень податкових пільг підприємства (X12)
Інвестиційно-інноваційна сфера	Потенціал зростання інвестиційної активності підприємства (X13). Потенціал збільшення ефективності фінансових інвестицій підприємства (X14). Рівень відповідності фінансових інструментів та технологій сучасним вимогам (X15)

Окрім визначених фінансових показників, визначені фактори також характеризуються якісними показниками наявності потенціальних джерел формування фінансових ресурсів підприємств та рівнем самофінансу-

вання розвитку (здатності підприємства на даному етапі функціонування здійснювати розвиток за рахунок виключно власних фінансових ресурсів) [51, с. 219]. У даному дослідженні використано показники, що не тільки характеризують стан зазначених факторів, а й очікуваний рівень їх зміни (у даному випадку – потенціал). Використання поняття "потенціалу" вважається доцільним у рамках даного дослідження, оскільки у літературі воно ототожнюється з поняттями здатності та можливості.

Так, у Великому економічному словнику [60, с. 732] економічний потенціал трактується так: економічний потенціал – це сукупна здатність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари, послуги, задовольняти вимоги населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва й споживання. Економічний потенціал країни визначається її природними ресурсами, засобами виробництва, трудовим і науково-технічним потенціалом, накопиченим національним багатством. Таким чином, фінансовий потенціал є сукупністю фінансових ресурсів, що приймають участь у виробничо-господарській діяльності підприємства та характеризуються можливістю їх залучення для фінансування зазначеної діяльності та визначення стратегічної направленості підприємства [523].

У дослідженні зазначено, що перелік показників оцінки рівня внутрішньої фінансової безпеки є досить широким та потребує оптимізації з погляду співвідношення найбільшого рівня інформативності та найменшої кількості розрахунків. Але перед тим, як перейти до зазначеної оптимізації, у роботі пропонується сформулювати вихідний перелік показників рівня зовнішньої фінансової безпеки підприємств промисловості.

Під зовнішньою фінансовою безпекою у контексті даного дослідження мається на увазі якісно та кількісно визначений стан зовнішнього фінансового середовища підприємства, за якого воно є здатним до стабільного розвитку, витримуючи негативний вплив зовнішніх дестабілізуючих факторів.

Зовнішнє середовище – одне з основних понять загальної теорії систем. Виділення будь-якої матеріальної системи базується на відокремленні елементів, що входять у дану систему, від матеріального світу [70, с. 6]. Фінансове середовище функціонування підприємства – це система фінансових умов та факторів, що впливають на підприємство та на форми і результати його фінансової діяльності. При цьому, зовнішнє середовище є одним з основних складових цієї системи [51, с. 202].

Мартиненко В. П. [242, с. 112] наголошує на необхідності збору та оцінки інформації про зміни у зовнішньому середовищі підприємства для формування стратегії його життєздатності. Дану оцінку науковець пропонує виконувати на основі аналізу наступної інформації:

- показників економічного розвитку галузі та регіону, у яких функціонує підприємство, а також нормативно-правових актів стосовно продукції, що виробляється, та сировини, що використовується на підприємстві;
- рівня вітчизняного виробництва, обсягів експорту/імпорту аналогічної продукції та сировини, що споживається;
- основних характеристик споживчого ринку;
- загальної інформації про діяльність конкурентів.

При цьому, конкретної методології формування оцінок на базі визначеної інформації науковцем не наведено.

Головченко О. М. [113, с. 61– 66] наводить досить об'ємну систему факторів загрози безпеці підприємства, що виходять із зовнішнього середовища. Показники підрозділяються на наступні групи: загальноекономічні, стабільності міжнародної торгівлі, індикатори міжнародної конкуренції, політичні, соціально-економічні та демографічні, науково-технічні. Кожна група містить перелік факторів та їх передумов. Науковець зазначає, що вплив визначених факторів відображається на фінансовому стані підприємства та, таким чином, може бути оцінений шляхом розрахунку коефіцієнтів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства.

Плиса В. Й. та Приймак І. І. [310, с. 48–53] зазначають, що прогнозування впливу зовнішніх факторів на стійкість та, відповідно, безпеку підприємства є досить складним, оскільки динаміка окремих елементів зовнішнього середовища формується під впливом значної сукупності різнорідних чинників. Науковці поділяють фактори впливу зовнішнього середовища на чинники непрямого впливу та чинники безпосереднього впливу. При цьому, до першої групи віднесено економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники. До другої групи віднесено такі чинники, як: показники надійності та фінансового стану постачальників, стабільності комерційних зв'язків із покупцями і постачальниками, наявності товарів-замінників, форми та інтенсивності конкуренції у галузі, економічної ситуації у галузі, до якої належить підприємство та фінансові чинники. Для оцінки впливу зазначених факторів науковці пропонують використання методів експертної та інтегральної оцінки.

Василенко В. А. [70, с. 6–10] також поділяє фактори зовнішнього впливу на дві групи: прямого та непрямого впливу. До змінного середовища прямого впливу віднесено постачальників ресурсів, покупців, конкурентів, законодавство та державні органи; до непрямого: технологія, стан економіки, соціокультурні та політичні фактори. Науковець не наводить детальної класифікації та зазначає, що аналіз факторів непрямого впливу є більш важким порівняно з факторами іншої групи, але, при цьому, саме середовище непрямого впливу, на думку авторів, частіше призводить до порушення стійкості того чи іншого підприємства, іноді, навіть, до кризи.

Бланк І. О. [51, с. 208–214] також наводить класифікацію факторів впливу зовнішнього середовища, виходячи з їх розподілу на дві групи, що відрізняються ступенем впливу. Треба зазначити, що запропонована система факторів є досить об'ємна та відрізняється загальними принципами побудови. Тобто, такі показники, наприклад, як кон'юнктура товарного ринку, існуюча практика кредитування покупців, рівень розвитку у регіоні операцій із хеджування при використанні похідних цінних паперів, рівень організаційної культури фінансових менеджерів підприємств-конкурентів та інші, є досить складними для визначення та використання у діяльності підприємств промислового комплексу України взагалі та машинобудування зокрема.

Булєєв І. П., Прокопенко Н. Д., Мельникова М. В. [65, с. 20–29] при виділенні показників зовнішнього середовища концентрують увагу на аналізі надійності та безпечності інвестування у цінні папери; перспективи розвитку галузі, експортний потенціал. Науковці використовують досить комплексний перелік показників, однак не ураховують факторів податкового навантаження, соціальної стабільності, особливостей взаємодії з постачальниками тощо.

За аналогією з процесом формування переліку показників оцінки внутрішньої фінансової безпеки підприємства, у дослідженні здійснено розробку простору часткових кількісних та якісних показників оцінки зовнішньої фінансової безпеки підприємств за наведеними на попередніх кроках сферами їх фінансової безпеки.

Таки чином, спочатку обґрунтовано систему кількісних показників оцінки зовнішньої фінансової безпеки. Аналіз наведених та інших літературних джерел показав, що зазвичай дані показники піддаються розформуванню за двома групами: показники прямого та непрямого впливу. Однак, оскільки наступне формування інтегрального показника планується здійснювати шляхом експертного аналізу та порівняння значущості кожного з показників, то зазначений розподіл не є доцільним. Тому у роботі

пропонується розподіл загального простору часткових показників зовнішньої фінансової безпеки лише за сферами фінансової безпеки підприємства. При цьому, вирішено два завдання: формування простору часткових кількісних та якісних показників оцінки рівня зовнішньої фінансової безпеки підприємств. Для вирішення наведених завдань у роботі здійснено аналіз літературних джерел, що наведені вище, та проаналізовано специфіку функціонування підприємств промисловості. При цьому, у дослідженні підкреслено, що теза Василенко В. А. [70, с. 6–10] стосовно того, що фактори середовища зовнішнього впливу частіше за інші призводять до порушення стійкості того чи іншого підприємства, іноді, навіть, до кризи, є доцільною та цілком логічною. Тому, при формуванні простору зазначених показників, доцільним є включення широкого діапазону факторів. Було визначено, що фактори зовнішнього середовища характеризуються високим рівнем агресивності з точки зору впливу на фінансову безпеку підприємств на сучасному етапі розвитку. Про це свідчать дані Державної служби статистики України [519] щодо динаміки відносних показників функціонування вітчизняної економіки, на основі аналізу яких у дослідженні побудовано такі висновки:

- до 2008 року спостерігаються лише незначні циклічні коливання темпів зростання ВВП, але 2009 рік характеризується зниженням продуктивності вітчизняної економіки (температурний приросту ВВП у реальних цінах знизився до 85,2 %). У 2010 році спостерігається незначне відновлення темпів зростання ВВП;

- визначені тенденції спаду продуктивності вітчизняної економіки у 2009 році відбувалися на фоні зростання темпів інфляційних процесів (активізація даного зростання припадає на 2008 та 2007 роки), які характеризуються приростом індексів споживчих цін (122,35 % у 2008 році та 116,65 % у 2007 році на фоні 111,65 % у 2006 році) та цін виробників промислової продукції (123,05 % у 2008 році та 123,35 % у 2007 році на фоні 114,15 % у 2006 році).

Визначені тенденції з негативної сторони характеризують економічний клімат України, оскільки наведена динаміка інфляційних процесів свідчить про зменшення реальної продуктивності економіки та, відповідно, у рамках даного дослідження наведені тенденції свідчать про наявність широкого кола загроз фінансовій безпеці як країни в цілому, так і, окремо, фінансовій безпеці вітчизняних підприємств. При цьому, у 2010 році результати функціонування галузі промисловості складають 21 % у складі ВВП. Таким чином, логічним є висновок, що зазначене падіння ВВП у 2009 році значною мірою зумовлено зниженням продуктивності галузі промисловості.



За даними Державної служби статистики України [519], для 2009 року характерним є зменшення інфляційних процесів у вітчизняній економіці, що викликано зменшенням попиту на продукцію вітчизняної промисловості на світовому ринку на фоні рецесії, що була характерною для значної кількості економік світу у визначений період.

Аналіз структури експорту продукції з України у 2008 році виявив, що найбільша питома вага у обсязі припадає на недорогоцінні метали та вироби з них (41,2 %), мінеральні продукти (10,5 %) та механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення зображення і звуку (9,5 %). Це свідчить про домінування експорту сировини з території України. Але, з іншого боку, аналіз структури імпорту продукції в Україну у 2008 році виявив, що найбільша питома вага у обсязі припадає на мінеральні продукти (29,7 %), механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення зображення і звуку (15,6 %) та транспортні засоби та шляхове обладнання (14,1 %). Це свідчить про наявність сировинної залежності у вітчизняній економіці та з негативної сторони характеризує рівень її економічної безпеки. Після 2008 року спостерігається поступове зменшення абсолютного рівня сальдо експортно-імпортних операцій. У дослідженні відзначається, що обсяги імпорту у 2009 році зменшилися порівняно з 2008 роком з 520 588 млн грн до 438 860 млн грн, що свідчить про зниження ефективності функціонування не тільки вітчизняної економіки, а й іноземної, тобто про глобальні кризові явища. Залежність вітчизняної економіки від функціонування іноземних економік чинить негативний вплив на економічну безпеку держави та, відповідно, зовнішню економічну і фінансову безпеку вітчизняних підприємств.

Визначені тенденції зміни факторів зовнішнього середовища підкреслюють доцільність урахування їх динаміки при аналізі рівня фінансової безпеки підприємств, оскільки на сучасному етапі розвитку фінансовий стан підприємств будь-яких галузей економіки з великою швидкістю може кардинально змінюватися під впливом визначених факторів.

Результатом узагальнення перерахованих підходів авторів до визначення факторів та показників впливу зовнішнього середовища на рівень фінансової безпеки підприємств, а також аналізу підходів науковців до визначення показників зовнішньої фінансової безпеки у дослідженні є розробка переліку часткових кількісних показників оцінки рівня зовнішньої фінансової безпеки підприємств за сферами цієї безпеки (табл. 2.7). Окремо зазначено, що використання саме приросту макроекономічних індикаторів для оцінки фінансової безпеки у даному дослідженні зумовлено

тим, що розроблений перелік висвітлює безпеку окремого підприємства як характеристику динамічну, що, у свою чергу, є важливим для стратегічного планування та розробки стратегічних рішень. До переліку часткових показників у дослідженні віднесено ті, інформація щодо динаміки яких знаходиться у вільному доступі, тобто розроблений перелік може використовуватися фінансовими підрозділами підприємств у майбутньому в процесі запровадження запропонованої у даному дослідженні методики оцінки рівня фінансової безпеки підприємств. У дослідженні сформовано висновки, що адекватну оцінку рівня як внутрішньої, так і зовнішньої фінансової безпеки підприємства можливо здійснити лише з урахуванням комплексу кількісних та якісних показників.

Таблиця 2.7

**Часткові кількісні показники оцінки рівня зовнішньої фінансової безпеки підприємств за сферами**

Перелік сфер ФБ	Перелік показників
Сфера забезпечення зростання дохідності капіталу підприємства	Приріст ВВП України, % (Y1). Приріст рівня доходів населення (Y2). Приріст промислового виробництва за регіоном, % (Y3). Приріст сальдо експортних/імпортних операцій промислової продукції в регіоні (Y4). Приріст цін продукції промисловості (Y5). Приріст обсягу основних засобів підприємств промисловості України (Y6). Приріст частки збиткових підприємств у регіоні (Y7). Приріст обсягів реалізованої продукції підприємств промисловості (Y8)
Сфера формування фінансових ресурсів підприємства	Приріст відсоткової ставки банків України за кредитами у національній валюті, % (Y9). Приріст облікової ставки НБУ, % (Y10). Приріст обсягів торгів на фондовому ринку України, % (Y11). Приріст обсягів випуску цінних паперів на фондовому ринку, % (Y12)
Сфера забезпечення фінансової стабільності підприємства та мінімізації ризиків	Приріст валових страхових премій страхових компаній України, % (Y13). Приріст валових страхових виплат страхових компаній України, % (Y14)
Інвестиційно-інноваційна сфера	Приріст прямих іноземних інвестицій в економіку України, % (Y15). Приріст інвестицій в основний капітал підприємств промисловості регіону, % (Y16). Приріст питомої ваги підприємств промисловості України, що впроваджували інновації, % (Y17)

На основі проведеного аналізу літературних джерел [309; 310, с. 61–66] та факторів, що чинять вплив на рівень зовнішньої фінансової безпеки підприємств.

У дослідженні зазначено, що оцінка якісних показників не є досить розповсюдженою у літературі при оцінці фінансової безпеки підприємств. Досить широкий та комплексний перелік показників наведено Бланком І. О. [51, с. 208–214]. Саме цей перелік запропоновано прийняти за основу у цій частині даного дослідження. З метою обґрунтування запропонованого переліку, як і у випадку з якісними показниками внутрішньої фінансової безпеки, у дослідженні визначено позицію опитаних експертів стосовно запропонованих якісних показників зовнішньої фінансової безпеки. Опитуванню підлягала та ж сама група експертів (20 чоловік, при 10 відсотках середньої похибки при виключенні (включенні) експертів). Оцінка якості результатів здійснена шляхом використання коефіцієнта конкордації. На основі здійсненого ранжування рівня важливості запропонованих показників, отримані такі значення коефіцієнтів конкордації за сферами фінансової безпеки підприємств (табл. 2.8).

На основі проведеного аналізу у дослідженні обґрунтовано, що формування стратегій фінансової безпеки є неможливим у сучасних умовах без урахування динаміки широкого переліку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та, відповідно, оцінки фінансової безпеки кожного підприємства як на період формування стратегії, так і на кожний із періодів її реалізації для адаптації до динамічних змін тенденцій зазначених факторів. Також визначено доцільність скорочення ознакового простору часткових показників фінансової безпеки підприємств.

Таблиця 2.8

**Результати аналізу якості експертного опитування при визначенні переліку часткових якісних показників внутрішньої фінансової безпеки підприємств**

Назва сфери фінансової безпеки	Значення коефіцієнта конкордації
Сфера забезпечення зростання доходності капіталу підприємства	0,8
Сфера формування фінансових ресурсів підприємства	0,76
Сфера забезпечення фінансової стабільності підприємства та мінімізації ризиків	0,82
Інвестиційно-інноваційна сфера	0,82

Граничне значення коефіцієнта дорівнює 0,75, таким чином за всіма сферами думки експертів у групі є узгодженими. Визначений перелік часткових якісних показників зовнішньої фінансової безпеки підприємств наведено у табл. 2.9.

**Часткові якісні показники оцінки рівня зовнішньої фінансової безпеки підприємств за сферами**

Перелік сфер фінансової безпеки	Перелік показників
Сфера забезпечення зростання дохідності капіталу підприємства	Рівень суспільно-політичної стабільності в Україні (Z1). Рівень сприятливості політики уряду та органів місцевого врядування для підприємства (Z2). Рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому товарному ринку (Z3). Рівень обсягів держзакупівель та держзамовлень (Z4). Рівень конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому товарному ринку (Z5)
Сфера формування фінансових ресурсів підприємства	Рівень сприятливості системи державного регулювання норм та методів амортизації активів (Z6). Рівень сприятливості системи державного регулювання кредитної діяльності (Z7). Рівень сприятливості кредитної політики банків для підприємства (Z8). Рівень доступності послуг фінансового лізингу для підприємства (Z9)
Сфера забезпечення фінансової стабільності підприємства та мінімізації ризиків	Рівень сприятливості системи оподаткування для розвитку підприємств промисловості (Z10). Рівень сприятливості системи державного регулювання страхової діяльності (Z11). Рівень покращення стану фінансової системи держави (Z12). Рівень стабільності господарських зв'язків підприємства з постачальниками сировини та матеріалів (Z13). Рівень виконання зобов'язань партнерами підприємства (Z14)
Інвестиційно-інноваційна сфера	Рівень сприятливості системи державного регулювання емісійної діяльності підприємств промисловості України (Z15). Рівень сприятливості системи державного регулювання інвестиційної діяльності підприємств промисловості (Z16). Рівень сприятливості державної політики залучення та захисту іноземних інвестицій (Z17). Рівень використання результатів технологічного прогресу у фінансовій сфері діяльності підприємства (Z18). Рівень інвестиційної привабливості підприємства (Z19)

Дане скорочення повинно бути направлене на зменшення обсягів розрахунків при максимізації інформативності аналізу, у якому обрані показники будуть використовуватися (особливо це стосується показників зовнішнього середовища, оскільки внутрішня інформація досить вільно може бути використана працівниками планово-фінансових підрозділів підприємства, до компетенції яких повинна бути включена оцінка фінансової безпеки підприємства).

## **2.3. Інформаційна взаємодія промислових підприємств із зовнішнім середовищем**

Мінливість зовнішнього середовища викликає об'єктивну необхідність приділення пильної уваги управлінню інформаційною взаємодією підприємств з інвесторами. Їх поведінка в умовах трансформаційної економіки подібна до постракції на здійснені події, має характер певної стихійності. Підприємствам бракує чіткої траєкторії розвитку за рахунок інвестиційної діяльності. Таким чином, об'єктивно необхідним і нагальним є вирішення завдання розробки стратегічного управління інформаційною взаємодією із зовнішнім середовищем в процесі інвестування, якими можна користуватися в практичній діяльності. Цим зумовлює актуальність теми дослідження.

Об'єкт дослідження – промислові підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи, моделі та інструменти інформаційної взаємодії промислових підприємств з суб'єктами зовнішнього середовища.

Основними здобутками дослідження є сформульовані основні концептуальні положення інформаційної взаємодії, які ґрунтуються на асиметричній моделі передачі інформації.

Інформаційна взаємодія є процесом формування і реалізації довготривалих відносин з обміну інформацією між підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища, серед яких пріоритетним стають інвестори, а провідну роль відіграє підприємство, опосередковано об'єднуючи своїх партнерів і споживачів, із метою забезпечення збільшення прибутку всіх суб'єктів на основі корисності отриманої інформації, яка сприятиме формуванню додаткової цінності отриманих ресурсів і продукції.

Залежно від виду інвестиційного проекту, цільової аудиторії, цілей підприємства, зовнішніх умов, пріоритетних методів інвестування застосовують різні інструменти на різних етапах взаємодії підприємства з інвесторами.

Комунікації, спрямовані на інвестора за таким методом фінансування інвестиційних проектів як акціонування, мають масовий характер і мету збільшення акціонерного капіталу. Засобами такої комунікації можуть бути: реклама у ЗМІ, зовнішня реклама, зв'язки з громадськістю. Останнім часом збільшується ефективність використання Інтернету. Використання методу кредитування передбачає індивідуальну роботу з інвесторами, якими є банківські установи. Застосування лізингу доцільно ґрунтувати на рекламних повідомленнях.

Провідну роль у взаємодії підприємства з партнерами та споживачами сьогодні відведено інформаційному обміну. Зростання кількості інформаційних джерел, збільшення за обсягом, щільністю та насиченістю інформаційного простору підприємницької діяльності потребує від підприємства або формального збільшення обсягу маркетингових комунікацій, або підвищення їх ефективності [393].

На рис. 2.4. схематично зображено процес інформаційної взаємодії з позицій передачі інформації.

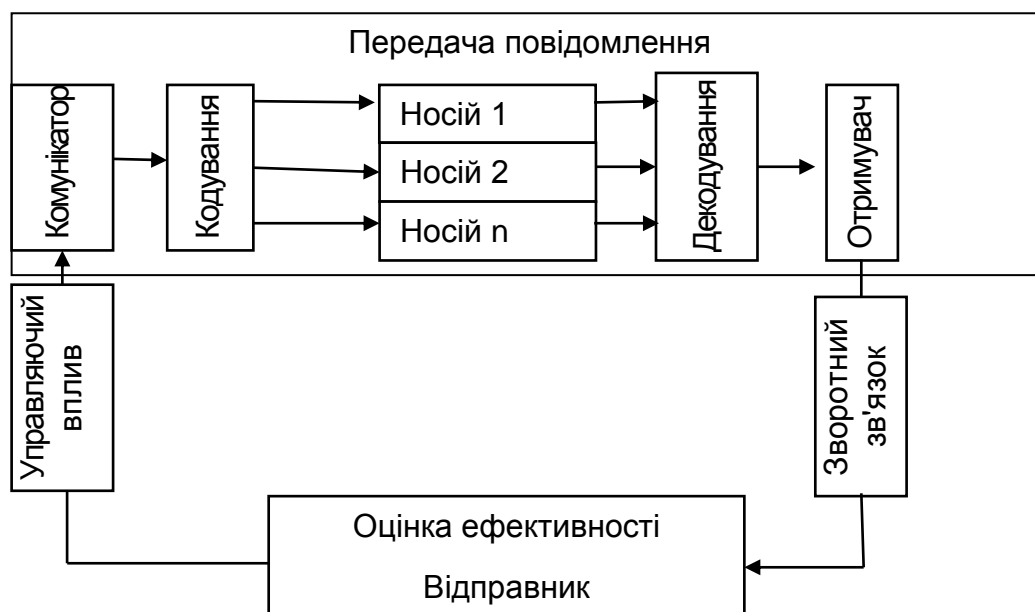


Рис. 2.4. Процес інформаційної взаємодії

У рамках моделі виділяються дві підсистеми: передача повідомлення та управління. Такий поділ зумовлений різним рівнем можливого впливу на процеси з боку управляючої організації (відправник, підприємство). У сучасних умовах господарювання підприємство не тільки приймає інформацію із зовнішнього середовища, а й ініціює процес комунікацій, контролює його результативність та ефективність. Комунікатори (медіа посередники) реалізують процес трансляції повідомлення одержувачу.

Елементи процесу інформаційної взаємодії є такими:

відправник є ініціатором взаємодії, постановником мети передачі повідомлення та очікуваного зворотного зв'язку;

підприємство є утримувачем інформації та суб'єктом інформаційного впливу комунікаційного повідомлення від інвестора одночасно, основні характеристики якого дозволяють очікувати заданої відправником повідомлення реакції, тобто підприємство може бути як утримувачем інформації, так і комунікатором;

інформаційний посередник між відправником та одержувачем повідомлення, безпосередньо здійснює передачу повідомлення через носій (або групу носіїв) у межах встановлених методів комунікацій;

носієм інформаційного повідомлення може бути також суб'єкт інформаційної інфраструктури суспільства або ринку, що передає інформацію одержувачу: ЗМІ, організатори виставок, ярмарок та ін.;

кодування – процес перетворення повідомлення в об'єкти та образи, орієнтовані на систему сприйняття одержувача. Щодо інвестиційної пропозиції та ін.;

декодування – процес розпізнавання повідомлення одержувачем;

управлінський вплив – сформоване рішення про передачу одержувачу повідомлення із заданим змістом щодо інвестиційної привабливості або економічної ефективності інвестиційного проекту;

оцінка ефективності – процес оцінки результатів комунікації шляхом зіставлення первинної мети повідомлення і зворотного зв'язку.

аналіз результатів комунікації є зворотним;

реакція утримувача на повідомлення, виражена в дії та (або) формуванні мотивації, думки, прийняття рішення про участь у процесі інвестування.

У свою чергу, інвестор має власні цілі, стереотипи поведінки, очікування щодо прибутковості та ризикованості проекту, які підприємство повинно враховувати, застосовуючи відповідні моделі, інструменти та стратегії інформаційних комунікацій, враховуючи зазначені складові в інформаційних повідомленнях.

Важливим моментом є те, що не тільки підприємство ініціює інформаційні зв'язки, а й інвестор, передаючи підприємству інформацію про пошук вигідних об'єктів інвестування також займає активну позицію, що дозволяє стверджувати, що інформації щодо інвестиційної привабливості об'єкта, економічної ефективності проекту, стереотипів поведінки інвестора, його цілей та очікувань є достатньо, щоб розглядати процес обміну інформацією як активний, тобто як процес взаємодії.

Безпосередньо інформаційна взаємодія повинна базуватися на обґрунтованій системі поглядів, доведених тверджень, концептуальних положеннях, що враховують соціально-економічну, суб'єктивно-об'єктивну природу як інвестиційної діяльності, так і інформаційної взаємодії.

Підприємство постійно здійснює інформаційну взаємодію з суб'єктами зовнішнього середовища, він займає як активну, так і пасивну позицію. Особливого значення набуває цей інформаційний зв'язок у той час, коли підприємство передбачає впроваджувати інновації і потребує залучення додаткових зовнішніх інвестиційних ресурсів. У цей період воно повинно

відігравати домінуючу комунікативну роль, активно передаючи суб'єктам зовнішнього середовища актуальну і пріоритетну інформацію про свої здобутки, потенційні можливості, об'єкт інвестування, очікувані результати, що матимуть вплив не тільки на інвесторів безпосередньо, але й на державу, партнерів, конкурентів.

За визначенням та сутністю інформаційну взаємодію доцільно будувати як активну, що має спрямованість у двох напрямках – від підприємства до зовнішнього середовища і навпаки. Її доцільно розглядати як комунікативну (за визначенням комунікації як форми взаємозв'язку, акту спілкування між двома і більше суб'єктами, що передбачають наявність взаєморозуміння), або як інформативну щодо розповсюдження інформації.

У контексті даного дослідження моделі доцільно розглядати з позицій поведінкової теорії комплексно, тобто в залежності не тільки від стереотипів поведінки інвесторів, а й від наслідків інвестиційної діяльності, тобто від результатів економічної ефективності, сутності її складових. Таке розуміння різновидів цих моделей базується на взаємовідносинах, які можуть складатися між підприємством та потенційними інвесторами. В літературі існують пропозиції з цього приводу [137; 382]. Спираючись на них та сутність складових економічної ефективності інвестиційних проектів, основними моделями поведінки підприємства щодо інформаційної взаємодії за ознакою сутності і спрямованості складових економічної ефективності в процесі його реалізації є такі:

лобістська суспільна (щодо суспільнозначущої спрямованості проекту);

лобістська підприємницька (щодо окремих значущих напрямів підприємницької складової економічної ефективності проекту);

лобістська інвестиційна (щодо загальних показників ефективності інвестиційної складової економічної ефективності інвестиційного проекту);

форвардна (інтенсивна інвестиційна) щодо займання лідерських позицій на ринку або в галузі;

фарватерна (нішева) щодо отримання вигідних контрактів від високо-рентабельних структур;

трансформаційна (ризикова) щодо виживання на основі здійснення стратегічних перетворень, випуску нової продукції, виходу на нові ринки.

Лобістська, характерна для великих підприємств або для підприємницьких структур, які здійснюють соціально або екологічно важливу чи пріоритетну за іншими видами економічної ефективності для розвитку галузі або території діяльність і потребують лобювання своїх інтересів і врахування їх у контрактах, що укладаються.



Форвардна (інтенсивна інвестиційна) поведінка притаманна високо-ефективним підприємствам, що прагнуть зайняти позиції лідерів і отримати додаткові фінансові переваги. Таку поведінку правильніше було б назвати форвардною, оскільки вона характерна для суб'єктів господарювання, що прагнуть здійснити економічний прорив.

Корумпована – може бути властива підприємствам будь-якого типу і пов'язана з порушенням моральних канонів ведення бізнесу, що є негативною стороною прояву культури контрактів.

Фарватерна (нішева) поведінка притаманна підприємствам, які є недостатньо ефективними і очікують на отримання вигідних контрактів від високорентабельних структур. Такий тип культури контрактів доцільно було б назвати фарватерним або нішевим, бо такі підприємства є супутниками великих інвестиційних контрактів.

Трансформаційна (ринкова) – характерна для суб'єктів господарювання, що знаходяться в процесі стратегічних перетворень. Щодо інвестиційної діяльності, вони активно нею займаються, але не для того, щоб мати надприбутки, а для того, щоб вийти із скрутного економічного становища, тому їх культура контрактів спрямовується на виживання останніх і отримання необхідних інвестиційних ресурсів за будь-яких умов.

Така розгалуженість моделей пояснюється складністю і багатоаспектністю поняття економічної ефективності. Під ефективністю інвестиційного проекту варто розуміти його комплексну характеристику, що включає не тільки класичну інтерпретацію відношення результату до витрат згідно з наведеними методами, тому що проект впливає як на внутрішнє середовище, тобто підприємство, так і на зовнішнє, тобто територію, галузь, регіон. Ефективність варто розглядати як суму всіх можливих наслідків упровадження проектних пропозицій, що можуть виникнути в обох середовищах, тобто з погляду суспільства в цілому. Комплексний підхід до ефективності вимагає її розгляду з позицій складових проектного аналізу, а саме комерційної, технічної, правової, фінансової, соціальної, економічної, екологічної, тобто ефекту, що може забезпечити кожна з них. Саме тому за кожним видом ефективності доцільно будувати окрему лінію поведінки і спрямовувати її на тих суб'єктів ринку, акторів, з позиції соціальної спрямованості комунікацій, які є зацікавленими в отриманні додаткового ефекту, що спроможний генерувати інвестиційний проект.

Запропоновані моделі за ознакою економічної ефективності інвестиційного проекту відповідають наведеним вище, що пов'язані з стереотипами поведінки і згруповані за запропонованими класифікаційними ознаками.

Наведені моделі є основою поведінки для отримання інвестиційних ресурсів із оточуючого середовища, тому в основному вона має орієнтацію на ефективність та економічний результат, що базується на раціональних потребах і обмежено-раціональному типі поведінки.

Суб'єкти інвестиційного ринку забезпечують розвиток загально-економічних процесів. Економічна діяльність сприяє соціальним гараздам і утворенню різноманітних норм, правил, моральних зобов'язань, звичаїв, які в сукупності формують суспільство і є його атрибутами.

Функціонування запропонованих моделей ґрунтується на довірі, а довіра ґрунтується на очікуванні надійності, що проявляється в різних формах і на різних рівнях: макро-, мезо- і мікро. Подальший розвиток відносин суб'єктів у процесі інвестування багато в чому залежить від наявності або відсутності почуття довіри суб'єктів один до одного.

Однак у трансформаційних умовах розвитку складно припустити всі можливі зміни факторів зовнішнього середовища, тому партнери змушені шукати й застосовувати нові прийоми формування довіри.

Довірчі відносини в інвестиційній діяльності повинні ґрунтуватися на розумінні, визнанні рівності в професіоналізмі чи визнанні авторитету, репутації більш кваліфікованого партнера. Авторитет розглядається як здатність впливати на цінності інших, авторитет особистості або організації припускає ймовірність того, що інші люди успадковують їх приклад або пораду [333].

Авторитет або гарна репутація – це один з основних стимулів для взаємодії суб'єктів інвестиційного ринку на основі перспективного прагнення до досягнення мети. Деякі етапи спільної діяльності вимагають використання різних принципів впливу за Робертом Чалдіні: принципу послідовності, принципу прихильності, принципу авторитету, принципу соціального доказу, принципу дефіциту [427].

Вирішення соціально-економічних проблем у процесі реалізації інвестиційних проектів і програм дозволить партнерам скоротити підготовчі роботи при заключенні контрактів, тобто мінімізувати традиційні витрати, що в цілому здійснить позитивний вплив на показники економічної ефективності інвестиційного процесу. Даний аспект є надзвичайно важливим у сучасних умовах, коли економічне позиціонування великих фінансово значних інвесторів практично завершується і вирішення проблеми максимізації економічної ефективності інвестиційної діяльності варто шукати не стільки в області економічної діяльності, скільки у сфері соціально-психологічних інновацій, що використовуються в усіх аспектах людської активності.

Таким чином, моделювання поведінки партнерів у процесі підготовки та безпосереднього інвестування дозволить удосконалити взаємодію агентів інвестиційного ринку, і на цій основі підвищити ефективність капіталовкладень.

Залежність між активністю інформаційної взаємодії, тобто семантичною активністю, і головними факторами інформаційного впливу, тобто характеристиками підприємства та інвестиційного проекту, є обернено пропорційною. Оскільки головною метою інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем є формування довіри для активізації інвестиційної діяльності, означені інструменти інформаційної взаємодії доцільно поставити у відповідність до основних запропонованих моделей поведінки партнерів, що дозволить вирішити питання їх дієвого застосування. Стрижнем інформаційної взаємодії повинна стати інформація про інвестиційну привабливість партнерів та економічну ефективність інвестиційних проектів, що може забезпечуватися всіма комунікаційними засобами, тобто інструментами інформаційної взаємодії.

Важливо підкреслити, що основні положення інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем передбачають врахування інтересів усіх суб'єктів зовнішнього ринку.

Інформаційна взаємодія, побудована з урахуванням стратегій організаційної поведінки має більші шанси на успіх, оскільки дозволяє формалізувати окремі аспекти слабкоформалізованих інвестиційних процесів. Тому виникає потреба у дослідженні теоретико-практичних проблем побудови, впровадження і використання інтегрованих комунікацій, яким присвячена значна кількість публікацій зарубіжних і вітчизняних авторів [321; 339; 365]. Проте в них розглядаються питання загального характеру, що розкривають можливості їх застосування до всього бізнес-процесу без урахування особливостей його окремих складових, насамперед у процесі інвестування. Тому виникає об'єктивна необхідність у їх подальшому розгляді щодо означеного предмету досліджень, а саме інвестиційних процесів, в умовах розвитку інвестиційного ринку України і функціонування на ньому суб'єктів реального інвестування – промислових підприємств.

Застосування комплексних програм взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на основі сукупного використання всіх доцільних видів комунікацій з урахуванням їх переваг, тобто інтегрованих комунікацій, дозволить:

зменшити його трансакційні витрати на залучення і використання інвестиційних ресурсів, що є особливо важливою проблемою для підприємств, чутливих до значних витрат і фінансово нестійких;

позитивно впливати на закріплення прихильності споживачів до підприємства і його продукції;

забезпечити формування і підтримку привабливого інвестиційного іміджу;

підтримувати конструктивні взаємовідносини з органами державного управління і місцевого самоврядування, регіональною спільнотою і територіальною громадою;

створити реальну можливість виходу на міжнародні фінансові й товарні ринки.

Таким чином, інтегровані комунікації є інструментом стратегічного координування взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем за допомогою таких інструментів як PR-акції, реклама та індивідуальна робота. PR-акції необхідні для створення загального ставлення до підприємства, реклама – для передачі повідомлень щодо підтримки його привабливого інвестиційного іміджу та просування конкретних інвестиційних проектів, індивідуальна робота – для створення і закріплення дієвих ефективних взаємовідносин та безпосередньої участі в процесі капіталовкладень. Ефект синергії виникає в разі об'єднання переваг і нівелювання вад всіх наведених інструментів, що притаманні кожному окремо. Якщо PR-акції створюють довіру, реклама інформує і зацікавлює, а індивідуальна робота спонукає до конкретних дій, їх інтегроване використання дозволяє досягти цих результатів одночасно. Ефект синергії дозволяє отримати більшу віддачу на кожну проінвестовану грошову одиницю, що зробить PR-акції менш витратними, рекламу – менш агресивною, а індивідуальну роботу – більш персоніфікованою.

Узагальнюючи пропозиції вчених і практиків щодо особливостей і організації інформаційної взаємодії підприємств у процесі інвестування, доцільно уточнити окремі концептуальні положення щодо контексту дослідження.

1. Інформаційна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем є двосторонньою асиметричною моделлю активної передачі інформації про здобутки і можливості кожного відповідно до змін в їх уявленнях та очікуваннях щодо отриманої вигоди від вкладання та використання коштів згідно з поставленими цілями. В процесі інформаційної взаємодії першу й активну роль можуть відіграти обидві сторони – і підприємство, і суб'єкти

зовнішнього середовища, причому в умовах сьогодення останні виконують її частіше завдяки використанню новітніх інформаційних технологій. Асиметрія зумовлюється життєвим циклом підприємства і проектом. На стадіях народження та юності вона повинна бути переважною з боку підприємства щодо розкриття інформації про свої можливості і здобутки. На етапі зрілості, активність переходить до суб'єктів ринку, оскільки вони стають більш зацікавленими в співпраці з підприємством. На етапі старіння, коли підприємство потребує більших вкладень для оновлення і розвитку ініціатива також повинна переходити до нього.

2. Стратегічною метою інформаційної взаємодії є гармонізація інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, від яких залежить успішність його розвитку взагалі та інвестиційної діяльності зокрема, на основі врахування стереотипів поведінки суб'єктів ринку, їх цілей, очікувань.

3. Тактичною метою інформаційної взаємодії є залучення інвесторів для участі в інвестиційних проектах підприємства на вигідних для обох сторін умовах.

4. Активність інформаційної взаємодії з боку підприємства залежить від рівня його інвестиційної привабливості та економічної ефективності результатів інвестиційного проекту. Активність з боку інвестора зумовлюється його цілями, інтересами, стереотипами поведінки, фінансово-економічним станом.

5. Інформаційна взаємодія повинна бути побудована на основі інтегрованих комунікацій, основними складовими яких є PR-акції, реклама, індивідуальна робота з потенційними інвесторами. Вибір певної складової залежить обраної моделі поведінки партнерів, обраних методів інвестування, необхідної суми залучення коштів на фінансування конкретного проекту, його виду та пріоритетності, а також виду інвестора.

6. PR-акції повинні постійно супроводжувати інвестиційну діяльність підприємства. Рекламу й індивідуальну роботу доцільно використовувати в разі підготовки до інвестування та в процесі безпосереднього вкладання коштів, тобто на передінвестиційній та інвестиційній фазі, до того ж індивідуальна робота буде корисною в процесі взаємодії з пріоритетними, впливовими інвесторами.

7. PR-акції необхідно проводити згідно з функціональною спрямованістю суб'єктів, на які вони спрямовані. Реклама повинна як стимулювати інвесторів до вкладання коштів так і базуватися на інвестиційній привабливості

підприємств та економічній ефективності інвестиційних проектів. Індивідуальна робота з потенційними інвесторами й іншими пріоритетними суб'єктами зовнішнього середовища відрізняється персоналізацією та врахуванням стереотипів поведінки інвесторів.

Згідно з призначенням комунікативних інструментів в інвестуванні, головною метою PR-підприємства в інвестиційній діяльності є розповсюдження й використання інформації для взаємодії з цільовою аудиторією щодо гармонізації інтересів суб'єкта господарювання з інтересами тих осіб (фізичних і юридичних), від яких залежить його інвестиційна активність і загальний розвиток.

Основна функція PR полягає у формуванні й підтримці постійного інтересу до підприємства за допомогою оперативного реагування на очікування пріоритетних (впливових) кіл громадськості, дії яких можуть вплинути на функціонування й розвиток підприємства, і мотивації їх поведінки.

Підтримуючими функціями PR повинні бути: прогнозування, аналіз, інтерпретація суспільної думки та спірних питань, які можуть позитивно або негативно вплинути на інвестиційну діяльність підприємства; консультування керівництва щодо прийняття рішень з урахуванням суспільних наслідків; постійна розробка, виконання й оцінка комунікаційних програм; планування й реалізація зусиль підприємства з питань соціально-екологічної політики; постановка цілей, складання плану і бюджету для реалізації наведених заходів. Стратегічною спрямованістю функцій PR є формування довіри до загальноекономічної діяльності підприємства й інвестиційної зокрема, тобто формування інвестиційної довіри до суб'єкта господарювання як до соціально-економічної системи на мікрорівні та до інвестування як до соціально-економічного інституту на макрорівні.

PR-акції повинні перетворювати цільову аудиторію в зацікавлену. Згідно з цими видами цільової, зацікавленої аудиторії, PR-акції доцільно розподілити на декілька окремих програм:

роботи із засобами інформації (пабліситі), яка висвітлює факти щодо здобутків підприємства, організація спеціальних заходів із метою звернення уваги на його досягнення або інвестиційні ініціативи;

корпоративних відносин, що передбачає консультування стратегічних менеджерів із питань створення привабливого інвестиційного іміджу підприємства з позицій різних зацікавлених аудиторій, аналіз набутого ним рівня в динаміці та проблем, які можуть негативно вплинути на нього;

кризового менеджменту, яку доцільно розробляти з метою запобіжної підготовки реакції підприємства на можливе негативне сприйняття наслідків інвестування для того, щоб криза або катастрофа не змогла похитнути або знівечити привабливий інвестиційний імідж підприємства. При цьому дії і повноваження посадових осіб підприємства доцільно розподілити заздалегідь згідно із сценарієм можливого розвитку катастрофи;

відносин із персоналом (PR-акції для внутрішньої цільової аудиторії), що повинні виконувати функцію мотивації працівників, створення команди, інформувати про місію підприємства в інвестиційній діяльності, підвищувати продуктивність праці і забезпечувати високий рівень морально-етичної поведінки;

відносин у фінансовій сфері, які необхідно спрямувати на налагодження ефективних відносин із фінансовою спільнотою, в тому числі з державними фінансовими органами та органами місцевого самоврядування, що регулюють фінансову діяльність взагалі й інвестиційну зокрема, фінансовими аналітиками, брокерами і дилерами, фінансовою пресою згідно з фінансовою прозорістю, яка може бути також обмеженою або повною, зовнішньою чи внутрішньою;

суспільних відносин, що повинні підтримувати тісні взаємозв'язки з територіальною громадою на основі планування спонсорської допомоги, заходів із вирішення місцевих проблем, організації комунікацій із широким загалом та взаємозв'язків з органами державної влади і посадовими особами з метою лобювання інтересів спільноти і підприємства. Важливою умовою успішності наведеної програми повинно стати дотримання правових і етичних норм у процесі лобювання, щоб заплановані заходи були адекватно сприйняті суспільством;

товарної пропаганди, яку доцільно проводити з метою не стільки створення зацікавленості споживачів у придбанні продукції, що передбачено випускати згідно з інвестиційним проектом, скільки для формування й підтримки привабливого інвестиційного іміджу підприємства, який є умовою активізації її збуту, створюючи споживацький інтерес.

Наведені програми слід вистроювати в систему інтегрованих комунікацій і генерувати згідно з принципом інвестиційної прозорості концепції інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, враховуючи необхідність використання доцільних видів прозорості за змістовністю, спрямованістю і повнотою інформаційних повідомлень.

Важливість використання другого інструменту (реклами) підтверджується прямою кореляційною залежністю між показником відношення витрат на рекламу до рівня продажів [2] та інвестиційною віддачею. Оскільки інвестиційна діяльність є невід'ємною складовою бізнес-процесу і супроводжує його постійно, змінюючи тільки свою інтенсивність, реклама повинна стати її обов'язковою частиною і використовуватися як комплекс заходів, завдяки якому підприємство має можливість:

по-перше, формувати стійкий інтерес до результатів своєї інвестиційної діяльності (наявних і майбутніх), зацікавлювати і надавати можливість участі в ній, залучаючи тим самим додаткові інвестиційні ресурси, тобто досягаючи стимулюючих цілей;

по-друге, інформувати зовнішнє середовище про свої наміри, реальні досягнення, підтримуючи прогресивне ставлення до своєї діяльності у напрямку капіталовкладень і створюючи стійке позитивне уявлення про себе як про надійного партнера, члена галузевого утворення, регіональної спільноти, що дбає про загальний добробут і збільшення колективного і суспільного блага, тобто досягаючи цілей нагадування.

Виходячи з цих положень, рекламу в процесі інвестування повинна проводитися у двох напрямках: рекламування інвестиційних проєктів і програм, які передбачаються до реалізації і формування та підтримки привабливості підприємства та нагадування про здобутки підприємства.

Перший напрям передбачає впровадження конкретних дій – участі в процесі інвестування, тобто має дієву, активну спрямованість, а другий – створює передумови для першого завдяки формуванню стійкого позитивного уявлення про підприємство з позицій надійності, прибутковості, соціальної справедливості і суспільного благополуччя та має пасивну спрямованість. Обидва напрями доцільно передбачити в комплексній програмі заходів інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, оскільки їх проведення дозволить зменшити трансакційні витрати інвестиційної діяльності. З огляду на наведену аргументацію, глобальні стратегії реклами в процесі інвестування доцільно представити двома видами: стимулюючо-інвестиційним та інформаційно-іміджевим, які за змістом і спрямованістю відповідають запропонованій концепції інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [107; 339].

Стратегії реклами за сутністю повідомлень, тобто за текстовою рекламною платформою, повинні бути доповнені стратегіями рекламних комунікацій, які передбачають визначення засобу інформування, які



можуть бути обмежені наступним переліком: друковані (засоби масової інформації, ділові професійні видання, спеціальні брошури), телебачення і радіо, зовнішня та внутрішня реклама, Internet, Extranet. Реклама здатна формувати довіру до інвестиційної діяльності підприємства, як і до його бізнес-процесу в цілому, на основі семантичної та інвестиційної активності, та впевненість в отриманні очікуваних результатів за допомогою характеристик інформаційних повідомлень: простоти, викликаного інтересу, здорового глузду, повторюваності важливих комерційних пропозицій, спонукання до дії, відносної персоніфікованості звернень, затримці уваги, оригінальності, що викликає певний інтерес в аудиторії [290, с. 319].

Третім інструментом інтегрованих комунікацій є індивідуальна робота з впливовими, пріоритетними аудиторіями або суб'єктами інвестиційного ринку. Її головною відміною є застосування персоніфікованих комунікативних відносин, які характеризуються миттєвим зворотним зв'язком, що дозволяє гнучко вносити відповідні корективи в процес інформаційної взаємодії.

Атрибутами стратегії організації й проведення міжособових комунікацій є: темп викладення матеріалу; масштаб, тобто широта переліку інвестиційних переваг (вважається за доцільне зменшувати масштаб у разі збільшення значущості інвестиційних пропозицій); глибина інтересу суб'єкта до інвестиційної пропозиції; ступінь інтерактивності; застосування додаткових технічних засобів для презентації. З метою підвищення ймовірності отримання позитивного результату індивідуальної роботи, інформаційне повідомлення доцільно будувати у наступній послідовності [295, с. 344]: характеристики об'єкта інвестування; вигоди для інвестора; причини, з яких ці вигоди можуть йому бути корисними; вади конкурентних об'єктів інвестування; потенційні збитки або шкода, яка супроводжуватиме інвестування в об'єкти-конкуренти. Незважаючи на відмінність у цілях і особливостях використання запропонованих комунікаційних інструментів, підґрунтям дії кожного є інвестиційна привабливість підприємства та економічна ефективність інвестиційного проекту, що є запорукою ефективності як комунікаційного процесу, так й інвестиційної діяльності в цілому.

Таким чином, успішність інформаційної взаємодії залежить від ефективного використання обґрунтованих моделей поведінки суб'єктів інвестиційного ринку, організаційних стратегій щодо участі в інвестиційних процесах на всіх стадіях їх перебігу та використанні як теоретичного підґрунтя окремих уточнених концептуальних положень інформаційної взаємодії підприємства з суб'єктами інвестиційного ринку в процесі інвестування, переважними серед яких є інвестори.

## 2.4. Державне регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості

З часів своєї появи держава є соціальним утворенням, що виконує певні функції, вирішує загальносоціальні завдання і забезпечує досягнення рівноваги, стабільності і безпеки життя в суспільстві, цілісності і динамізму його розвитку за умови забезпечення достатніми матеріальними організаційними та іншими ресурсами для прогресу і вдосконалення, та, як наслідок, створення умов для спокійного життя громадян та впевненості їх у завтрашньому дні. Незалежно від умов виникнення держави, чи первинне існування з давніх часів, чи похідне – поява держави у процесі ліквідації імперій, колоній, суверенізації державо подібних утворень, які відбулися переважно в минулому столітті, держава, перш за все, має виконувати певні функції, серед яких одну з головних відіграє необхідність участі держави у регулюванні життєдіяльності підприємств.

Зв'язок між державою та усіма формами підприємств за видами діяльності настільки складний, що їх співвідношення можна розглядати лише під кутом зору певної взаємодії. Взаємодія держави з підприємствами становить взаємовигідний процес у наслідок якого кожна із сторін взаємодії отримує певну вигоду. Слід зауважити, що, перш за все, у вигаші має бути населення, оскільки населення є не тільки "...єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування" ст. 5 [481], а також головною метою створення держави є задоволення у першу чергу потреб населення, що мешкає на її території. Оскільки держава безпосередньо регулює лише певну частину суспільних взаємовідносин, то розглянемо більш детально саме їх та встановимо, яку вигоду у наслідок цих процесів отримує кожна із сторін взаємодії (рис. 2.5). Державні органи не в змозі повністю самостійно без допомоги підприємств різних галузей промисловості забезпечити населення необхідними товарами, благами та послугами у достатній кількості, тому виникає потреба тісно взаємодіяти та співпрацювати з метою створення належних умов функціонування суспільства. Перед державою постає важливе завдання підтримувати та сприяти розвитку підприємств різних галузей на будь-якому етапі їх життєвого циклу.

Державне регулювання є однією з основних функцій державного управління у практичній діяльності для забезпечення сталого функціонування національно-економічного розвитку, у тому числі життєдіяльності підприємств галузей економіки, де використовується комплексний підхід, який передбачає існування певної системи державного регулювання.

Система державного регулювання життєдіяльності підприємств становить складну систему цілей та завдань, методів та принципів і т. д., що безумовно передбачає використання відповідних інструментів (рис. 2.6 [103, с. 16]). Проте слід зауважити, що особливість полягає у тому, що певних окремих інструментів для розвитку та підтримки підприємств відповідно до особливостей життєвого циклу підприємств не тільки не розроблено та взагалі не використовується.



**Рис. 2.5. Процес взаємодії держави та підприємств галузей промисловості**

Проблема полягає у тому, що розгалужений державний апарат управління не справляється в належній мірі з покладеними на нього функціями регулятора життєдіяльності підприємств, так як у більшості випадків діє закон отримання найшвидших прибутків, а держава має інвестувати кошти у розвиток підприємств з більш тривалим циклом окупності проте не менш важливих для розвитку виробництв галузей.

Успішній реалізації основних напрямів соціально-економічної політики передують розробка та реалізація основних форм макроекономічного планування. Суттєвим недоліком інструментів державного регулювання, що використовуються, є відсутність їх взаємозв'язку не тільки з особливостями розвитку підприємства, урахування його життєвого циклу, але й специфіки стану галузі та розвитку регіону, де функціонує та здійснює господарську діяльність підприємство (табл. 2.10). Розглядаючи особливості важко не помітити відсутність уваги до особливостей не лише специфіки галузі промисловості проте й врахування життєвого циклу підприємства.



Рис. 2.6. Взаємозв'язок інструментів державного регулювання економіки

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика структури концепції, стратегії та програми соціально-економічного розвитку галузей (підприємств)**

Структурні елементи	Концепція	Стратегія	Програма
1. Аналіз попереднього соціально-економічного стану галузі (підприємства)	за попередні 10 – 20 років	за попередні 10 – 20 років	за попередній рік
2. Виявлення проблем за результатами аналізу, характеристика тенденцій попереднього та майбутнього періоду	10 – 20 років	10 – 20 років	1 рік
3. Формування "дерева цілей", спрямованих на попередній соціально-економічний розвиток на основі усунення виявлених проблем, які є резервами майбутнього розвитку	на довгострокову перспективу	на довгострокову перспективу	на поточний рік
4. Розробка заходів, спрямованих на досягнення встановлених цілей соціально-економічного розвитку	у загальному вигляді на довгострокову перспективу	на довгострокову перспективу в альтернативних варіантах	на поточний рік
5. Перевірка ресурсного забезпечення реалізації запропонованих заходів		на довгострокову перспективу	на поточний рік
6. Розробка організаційно-фінансового механізму реалізації заходів		на довгострокову перспективу	на поточний рік

Важливою особливістю у формуванні соціально-економічних програм розвитку є відсутність комплексного підходу до цілепокладання з урахуванням означених характеристик. За наявності цього доцільно використовувати критерій SMART при формуванні цілей різних рівнів (табл. 2.11 [341, с. 35–39]).

Проте неузгодженість цілей щодо особливостей життєвого циклу підприємства галузей промисловості у державному регулюванні не вичерпується, оскільки існує великий перелік проблем пов'язаний із відсутністю розподілення відповідальності між суб'єктами управління, також слід зазначити, що на міському або територіальному рівні існують установи, які мають подвійну підпорядкованість.

Таблиця 2.11

### Формулювання цілі відповідно до критерію

Назва		Характеристика
Specific	Конкретна	Мета має бути гранично ясною та конкретною, щоб усі люди які мають її досягати розуміли у чому вона полягає
Measurable	Вимірювана	У формулювання мети мають бути визначені кількісні показники, за якими у підсумку буде визначатись ступінь досяжності мети
Actionable	Активуюча	У формулювання мети мають бути визначені певні дії, які ви маєте вжити
Relevant	Узгоджена	Мета має співвідноситись з іншими більш загальними стратегічними цілями та працювати на її досягнення
Time – bounded	Визначена у часі	У формулювання цілей має бути вказаний строк її досягнення

У системі державного регулювання економіки суб'єктом регулювання є різні гілки влади, а саме законодавча та виконавча влада. Суб'єктами процесу взаємодії державного регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості переважно виступають від органів влади, склад і взаємозв'язок усіх гілок влади подано на рис. 2.7 та 2.8.

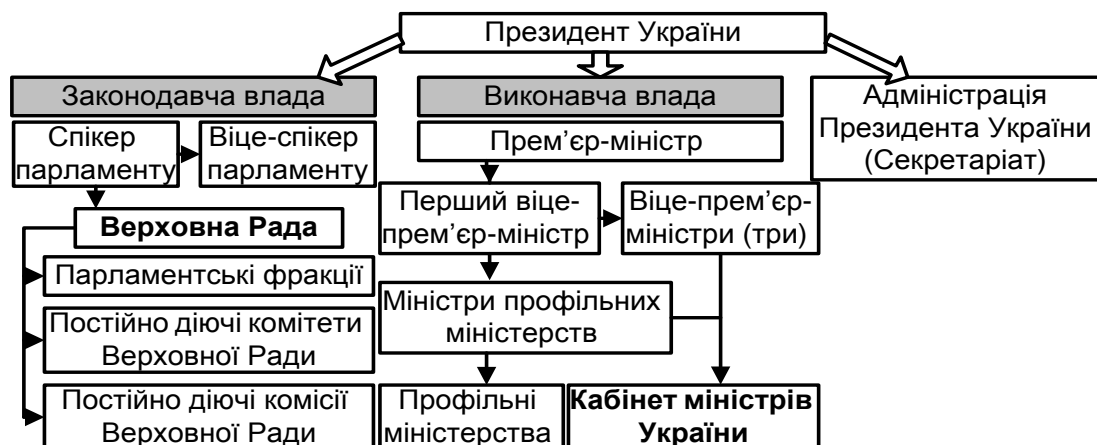
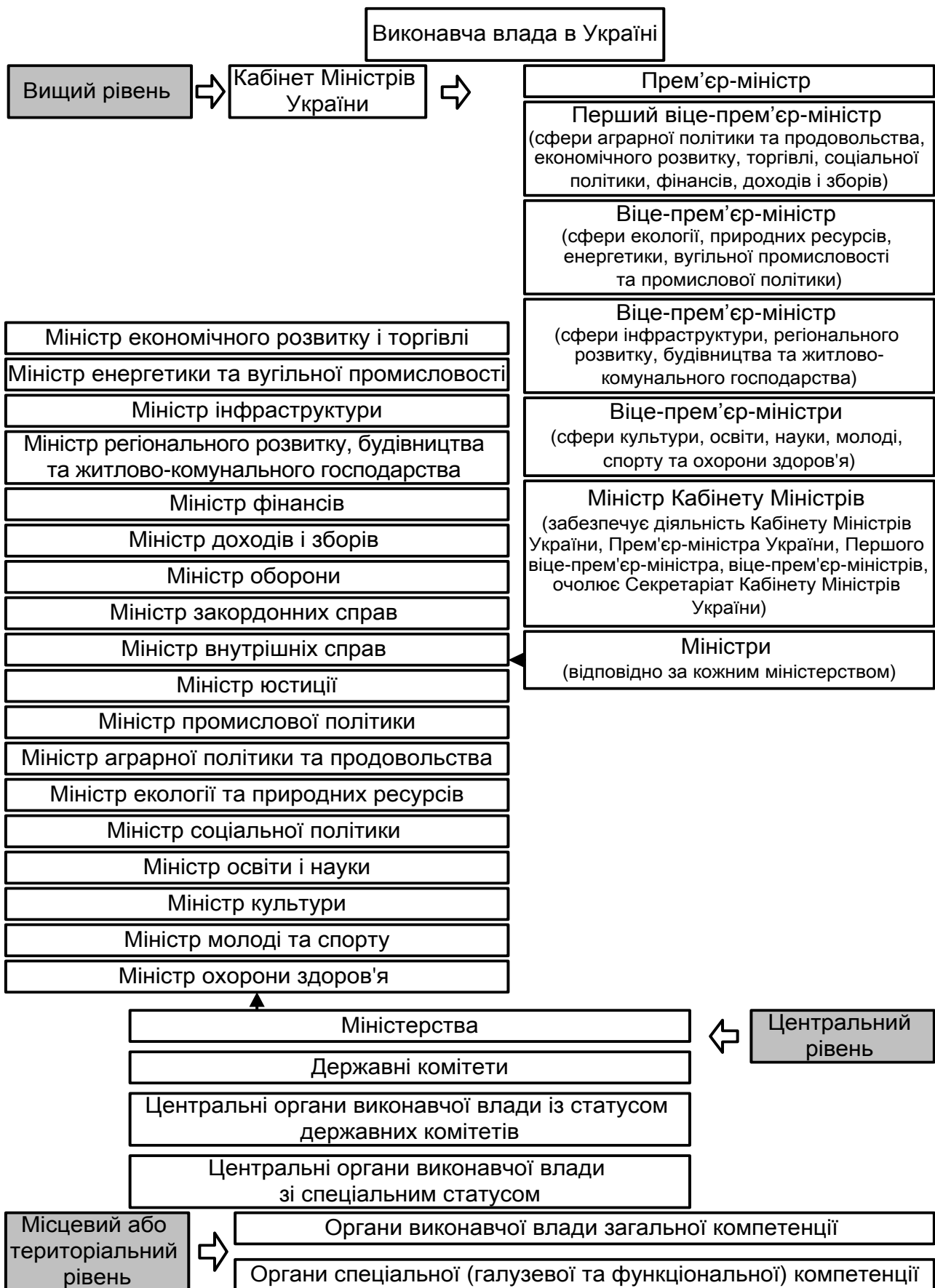


Рис. 2.7. Структура центральних органів державної влади, що здійснюють державне регулювання економіки



**Рис. 2.8. Структура виконавчої влади в Україні**  
(станом на 01.04.2013 р.)

Проблема у системі державного регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості також полягає у тому, що підпорядкування у центральних органів виконавчої влади на місцевому рівні та вищому періодично змінюється, склад міністерств постійно переживає стан реорганізації та зміни обов'язків. Зауважимо, що підприємства галузей класифікуються за національним класифікатором України відповідно до класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010 [505] (рис. 2.9), який останнім часом також набув змін, проте не таких частих як владні органи, що здійснюють регулювання життєдіяльності підприємств.

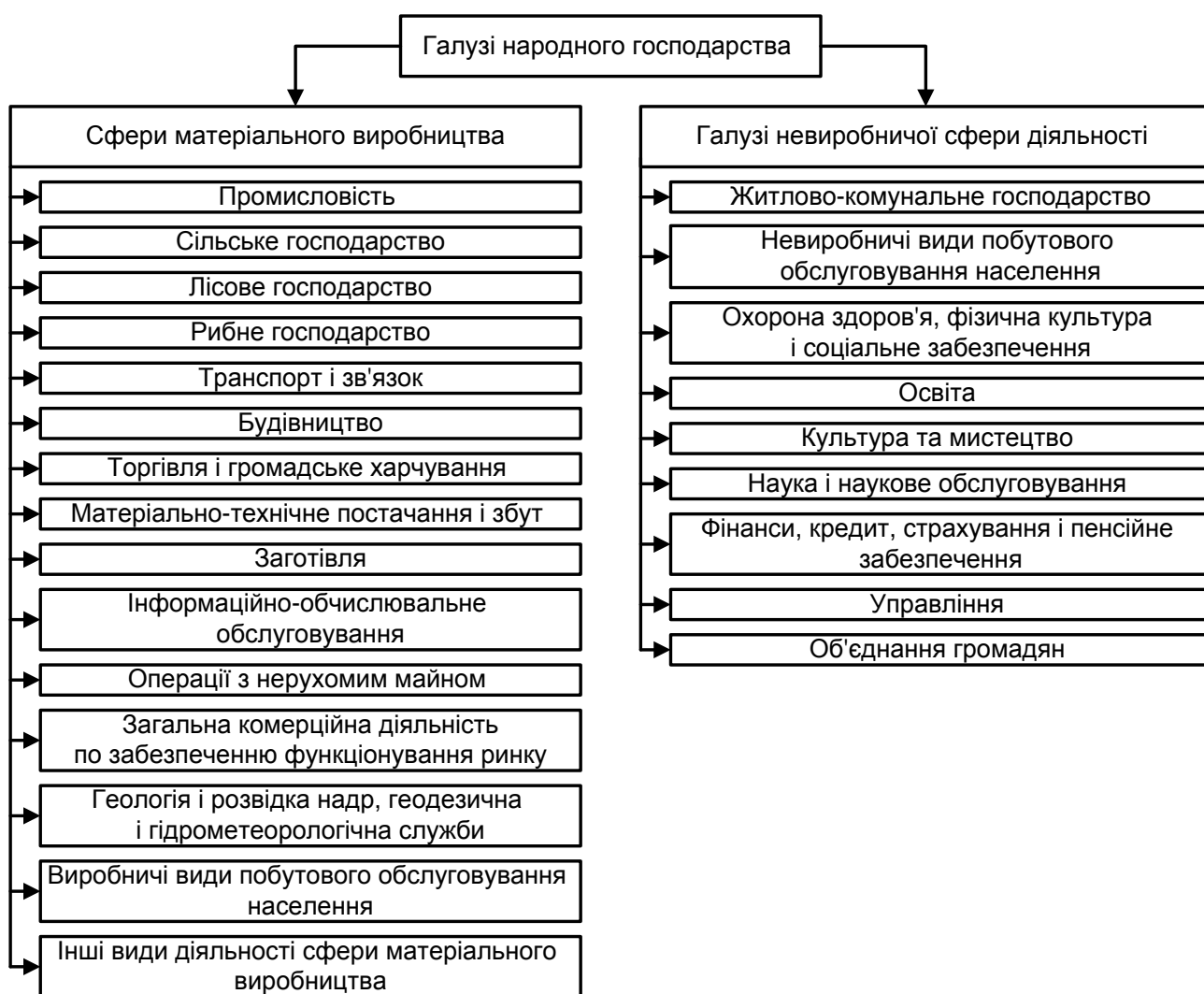


Рис. 2.9. Розподіл галузей народного господарства

Розглядаючи перелік органів влади та відповідний перелік від підприємницьких структур галузей господарства за класифікатором, іноді достатньо складно виділити якому з органів влади підпорядковується підприємство того або іншого виду діяльності.

Дисбаланс полягає у тому, що різні ступені підпорядкування ускладнюють процес управління на підприємствах різних галузей та додають зайвого клопоту при формуванні додаткових форм звітності. Невідповідність інтересів власників підприємств та органів влади, які контролюють та начебто сприяють розвитку діяльності галузі та підприємства зокрема передбачає неузгодженість дій і, як наслідок, – протиріччя у інструментах, що використовують органи влади при підтримці та під час сприяння розвитку галузі та життєдіяльності підприємства і очікувань керівного складу підприємств при їх державному регулюванні. Державне регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості передбачає взаємний процес обов'язково із наявністю зворотного зв'язку. Підприємства у процесі своєї життєдіяльності формують певні блага для населення, так звані суспільно корисні результати, а держава, у свою чергу, створює умови для сталого функціонування підприємств у кожній галузі та за рахунок впливу державних органів влади на розвиток підприємств, використовуючи сукупність методів державного регулювання, які класифікуються за такими ознаками (табл. 2.12 [103, с. 17]).

Таблиця 2.12

### Класифікація методів державного регулювання економіки

Прямого регулювання		Непрямого регулювання	
Назва	Характеристика	Назва	Характеристика
Правові	Виявляють прямий вплив на розвиток економічних процесів за допомогою правових та нормативних актів, які обов'язкові для виконання	Економічні	Непрямо впливають на розвиток економічних процесів за допомогою створення певних економічних умов
Адміністративні	Справляють прямий вплив на розвиток економічних процесів за допомогою адміністративних документів: наказів, розпоряджень, рішень	Пропагандистські	Мають непрямий вплив на розвиток економічних процесів за допомогою створення належних психологічних умов

Згідно умовної класифікації державних методів регулювання поданої у табл. 2.12, на сучасному етапі розвитку економіки України широкого використання набули переважно методи прямого регулювання, зокрема



через систему правових методів. Метою взаємодії держави та підприємств є взаємовигідна співпраця за для забезпечення добробуту населення, проте сучасні вітчизняні підприємства у багатьох випадках не зацікавлені у цьому, або просто не мають додаткових коштів на заходи, що спрямовані на благоустрій та підвищення добробуту населення. Слід зауважити, що поняття державне регулювання економіки передбачає втручання державних органів влади за допомогою різних методів та інструментів, як з'ясували переважно через затвердження нормативно-правових актів, у розвиток основних економічних процесів із метою забезпечення позитивних соціально-економічних результатів, а особливість життєдіяльності підприємств певних галузей зазвичай у актах не вказується, що є головною причиною несталого та несистематичного, уривкового процесу підтримання розвитку галузей промисловості.

Державне регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості – доволі складне питання, оскільки передбачає наявність певної масштабності питань, які мають бути вирішені та мають враховувати багато особливостей і специфічних характеристик. Зокрема для здійснення комплексного менеджменту галузевого та регіонального розвитку окремих територій державні та регіональні органи влади активно використовують ринкові механізми регулювання економічної ефективності функціонування підприємств, які можна умовно поділити на стимулюючі та заборонні (табл. 2.13 [88, с. 103–104]).

Якщо здійснювати аналіз усієї бази законодавства України за формальними ознаками, то стане зрозуміло, що із 187 029 документів (станом на 30 квітня 2013 року [506]) відповідно до назви безпосередньо належать до документів:

які пов'язані із втручанням держави у діяльність тієї або іншої галузі, лише 2 445 документів (близько 1,3 %);

які безпосередньо спрямовані на здійснення процесу регулювання певної сфери життєдіяльності суспільства, 1 561 документ (близько 0,83 %); 406 документів, у яких державні органи мають застосувати певні санкції (близько 0,22 %);

які стимулюють відповідні сфери господарювання державними органами, лише 163 документи (близько 0,09 %);

щодо забезпечення життєдіяльності у нормативно-правових актах 43 документи (тобто 0,02 %).

**Ринкові механізми регулювання регіонального  
та галузевого розвитку підприємства**

Економічні стимули		Економічні санкції
матеріальне та інформаційне заохочення	пільгові умови	
Надання податкового кредиту	Пільгове розміщення рекламної інформації	Штрафи за порушення трудового законодавства
Субсидії	Пільгове кредитування	Штрафи за порушення законодавства в галузі ведення підприємницької діяльності
Субвенції	Пільгове оподаткування	Штрафи за порушення законодавства в галузі ведення господарської діяльності
Гранти	Пільгове інвестування, пільгові умови при торгівлі обов'язками та правами власності	
Інформаційна підтримка позитивні та PR-акції	Надання пільг при веденні зовнішньо-економічної діяльності	Штрафи за порушення законодавства в галузі використання земельних та інших природних ресурсів
Надання підприємству державного замовлення	Надання пільг при здійсненні митних операцій підприємства	Штрафи за порушення законодавства в галузі захисту авторських прав та охорони інтелектуальної і власності
Фінансування екологічних витрат	Реструктуризація заборгованостей та пільговий режим їх виплати	Штрафи за створення необґрунтованої монополістичної ситуації на ринку
Передача технологій та інновацій	Пільги при просуванні товару на ринку	Штрафи за забруднення навколишнього середовища
Пряма фінансова підтримка та інвестування	Пільгові ставки орендних платежів	
Будівництво соціального житла для працівників пріоритетних промислових підприємств	Пільгові тарифи на тепло-, енерго- та водопостачання	
Спорудження об'єктів транспорту і зв'язку та соціальної інфраструктури для активізації підприємницької діяльності	Пільги при реалізації регуляторної/дозвільної діяльності підприємства	

Розглянуті питання стосувались переважно забезпечення життєдіяльності населення в місцевостях, у тому числі, які були оголошені зонами надзвичайної екологічної ситуації або відповідних регіонів або у зв'язку із покращенням умов життєдіяльності осіб із обмеженими фізичними можливостями.

Проте слід зауважити, що держава продовжує підтримувати особливо важливі стратегічні підприємства та створює регулюючі їх життєдіяльність нормативно-правові акти, зокрема це стосується Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд за яким зустрічається у законодавчій базі декілька постанов та розпоряджень Кабінету міністрів України таких, як: "Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд" та "Про використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду для фінансування заходів з консервації виробничих потужностей промислових підприємств, реструктуризації та ліквідації об'єктів підприємств гірничої хімії та підприємств з підземного видобутку залізної руди, забезпечення життєдіяльності Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд", а також відповідно "Про дозвіл Мінпромполітики на спрямування коштів на забезпечення життєдіяльності об'єктів Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд та соціальної сфери м. Долинська";

23 документи знайдено у Верховній Раді, які передбачають розвиток відповідної галузі або сфери діяльності (близько 0,01 %).

Аналіз законодавчої бази за формальним ознаками дозволяє зробити висновок, що хоча держава створила певну правову базу проте у належній мірі не забезпечує підприємствам відповідних умов для розвитку, а має здійснювати захист конкуренції та національних економічних інтересів; забезпечення економіки необхідною кількістю грошей; розподіл і перерозподіл доходів та, як наслідок, виробництво суспільних товарів і благ; а також процеси державного регулювання мають сприяти мінімізації негативних екстерналій, що відбуваються під час глобалізаційних процесів у світовому просторі. Однак не завжди велика кількість нормативно-правових актів у законодавчій діяльності органів влади має означати наявність високої якості та створення належних умов для функціонування та розвитку життєдіяльності підприємств галузей промисловості. За досвідом інших країн іноді достатньо існування лише кількох основних фундаментальних законопроектів, які у достатній мірі створюють умови для розвитку галузей промисловості та слугують основоположною базою державного регулювання соціально-економічних процесів.

Зауважимо, що процеси державного регулювання життєдіяльності підприємств відповідно до зарубіжного досвіду можуть відбиватись не тільки на регулюванні процесів певних стратегічно важливих для держави підприємств, але й на створення так званих спеціальних економічних зон у межах яких й будуть створюватись належні умови для подальшого розвитку та становлення життєдіяльності підприємств, що діятимуть у їх межах.

Особливої уваги набуває необхідність розвитку територій та певних регіонів України, тому ефективним інструментарієм оптимізації його територіальної структури та життєдіяльності підприємств галузей промисловості має бути створення в його межах територіальних одиниць з особливим статусом у сфері виробництва (технополісів, технопарків, територій пріоритетного розвитку), у яких застосовуватимуться спеціальні стримувальні та заохочувальні економічні заходи. Загалом в Україні діють 11 спеціальних (вільних) економічних зон і ряд різних за масштабом територій пріоритетного розвитку в 9-ти регіонах. Зокрема є спеціальні зони зовнішньоторговельного, торговельно-виробничого, науково-технічного, туристично-рекреаційного спрямування (табл. 2.14 [145, с. 193]).

Таблиця 2.14

**Територіальне розташування та терміни створення вільних економічних зон в Україні**

Назва	Територія розташування	Термін створення (рік)
1	2	3
1. Спеціальна економічна зона "Донецьк"	м. Донецьк, Донецька область	60 років з 21.07.98 р.
2. Північнокримська експериментальна економічна зона "Сиваш"	Міста Красноперекіпськ і Армянськ, а також Красноперекіпський район АР Крим	5 років з 18.09.96 р.
3. Спеціальна економічна зона "Азов"	м. Маріуполь, Донецька область	60 років з 21.07.98 р.
4. Спеціальна економічна зона "Закарпаття"	Ужгородський та Мукачівський райони, Закарпатська область	30 років з 09.01.99 р.
5. Спеціальна економічна зона "Яворів"	Яворівський район, Львівська область	20 років з 17.02.99 р.
6. Спеціальна економічна зона "Інтерпорт Ковель"	м. Ковель, Волинська область	20 років з 01.01.00 р.
7. Спеціальна економічна зона "Миколаїв"	м. Миколаїв, Миколаївська область	30 років з 01.01.00 р.
8. Спеціальна (вільна) економічна зона "Порто-франко" на території Одеського морського торговельного порту	м. Одеса	25 років з 01.01.00 р.

1	2	3
9. Спеціальна економічна зона "Рені"	м. Рені Одеської області	30 років з 17.05.00 р.
10. Спеціальна економічна зона "Порт Крим"	м. Керч, АР Крим	30 років з 01.01.00 р.
11. Спеціальна економічна зона "Славутич"	м. Славутич, Київська область	20 років з 30.06.98 р.
12. Спеціальна економічна зона туристсько-рекреаційного типу "Курортполіс Трускавець"	м. Трускавець, Львівська область	20 років з 01.01.00 р.

Створення на території України спеціальних економічних зон сприятиме розвитку підприємницької діяльності та розвитку відповідних галузей і територій, у тому числі за рахунок залучення інвестицій, оскільки їх формування та становлення відбувалось переважно за часів існування радянського союзу, то сміливо можна вважати заходи державного регулювання спрямованими на їх відновлення.

Заходи з оптимізації територіальної структури регіону загалом та розвитку життєдіяльності відповідних містоутворюючих підприємств зокрема, спрямовані на формування в окремих його частинах тих видів господарської активності, які максимально пристосовані для функціонування саме у виникаючих умовах і мають високі показники ефективності своєї діяльності.

Однак втручання органів влади у ринкові процеси завжди створює певні перепони для подальшого аналізу, оскільки будь-який державний захід незважаючи на його характер, змінює умови взаємодії на даному ринку, ринкову кон'юнктуру, впливає на рішення суб'єктів господарювання, а отже не завжди у наслідок управлінських дій органів влади позитивно відбивається на державному регулюванні життєдіяльності підприємств галузей промисловості.

Сам процес державного регулювання концептуально має перелік певних недоліків:

1) неправильне застосування методів та інструментів державного регулювання таких, як: розміри податків, мита, кредитних ставок, квот, ліцензій тощо, зокрема без урахування особливостей галузі промислового підприємства та специфіки його життєдіяльності;

2) можливість помилок у прийнятті управлінських рішень через відсутність або недостатність інформації у органів влади, що приймають рішення та займаються розробкою політики, концепції, стратегії та програм;

3) існування проблеми часових лагів, тобто відставання у часі відповідно до актуальної інформації на певний момент у процесі постановки цілей, прийняття рішень та виборі інструментів регулювання. Необхідно враховувати і швидкість введення в дію та термін дії кожного інструмента, що по-різному впливають на мету, наприклад, зміни, які відбуваються у життєдіяльності підприємства за рахунок державного впливу при використанні грошово-кредитного регулювання дають швидший ефект, у той час як податкове регулювання надає більш віддалений результат;

4) перевищення владних повноважень, використання цього інструмента на користь вузького кола осіб, наприклад, об'єднання або клану тощо.

Останній недолік є найбільш розповсюджений недолік державного регулювання життєдіяльності галузей промисловості, що доводять високі показники корумпованості та низькі значення показників ефективності державного управління України у рейтингах країн [471]. Такі негативні тенденції створюють несприятливі умови для розвитку та становлять додаткові перепони у становленні сталої економічної політики державного регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості.

У наслідок означених проблем у системі державного регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості виникає необхідність здійснення суттєвих змін, що пов'язані з такими напрямками:

1. Оптимізація організаційної та управлінської структури органів влади і регіону. Вона має бути не тільки пов'язана із формуванням та підтримкою ринкових механізмів розвитку як галузі так і території, де розташовуються те чи інше підприємство, але й слід здійснити перепорядкування та безпосередньо назначити основних відповідальних за галузевими напрямками серед органів влади, оскільки на даний момент структурні підрозділи існують, але законодавчо не прописані та не закріплені офіційно їх повноваження та міра відповідальності. Під управлінською структурою слід розуміти таке поєднання повноважень різноманітних органів загальнодержавної і регіональної влади (районної, міської, обласної тощо), за якого забезпечуються єдність та цілісність управлінських функцій, прийняття взаємоузгоджених і оптимальних рішень, дотримання чіткої системи координації зусиль з їх виконання.

2. Оптимізація розвитку підприємництва відповідно до особливостей стадій його життєдіяльності. Активне залучення приватного капіталу, розвиток підприємницької ініціативи за допомогою економічних стимулів і заохочень, розвиток бізнесу за галузями промисловості та модульних вироб-

ництв, що зокрема має передувати поділу великих підприємств за окремими стадіями формування кінцевого продукту. Удосконалення за цими двома напрямками дозволять суттєво розвиватись підприємствам, які знаходяться у занепаді або обсяги їх виробництва дещо скорочуються.

Зокрема для забезпечення конкурентних відносин значного поширення мають набути процеси роздержавлення і приватизації, демонополізації промислової діяльності, оптимізації підприємницької структури на основі створення рівних умов доступу до економічних ресурсів виробництва (землі, праці, капіталу, інформації).

На сьогоднішній день активно здійснюється перетікання капіталу із публічного сектору економіки за який переважно відповідає держава у приватний сектор, де органи влади мають прямий або лише опосередкований вплив, проте здійснювати тотальну приватизацію усіх стратегічно-важливих державних об'єктів за галузями промисловості не варто.

Також якщо розглядати життєдіяльність підприємств галузей промисловості, то для забезпечення сталого розвитку існуючих та формування нових підприємств державні органи мають застосовувати основні ринкові механізмами, зокрема такі як надання підприємствам, у тому числі й малим, державного (корпоративного) замовлення, укладання договорів-підрядів на пільгових умовах, підтримка у маркетингових дослідженнях, науково-дослідних та досвідно-конструкторських роботах та в розробленні менеджерських стратегій, венчурне фінансування, створення сприятливих умов для розвитку лізингу, субконтрактингу, аутсорсингу, франчайзингу, мерчандайзингу, спільних підприємств, ефективного ведення дозвільної та регуляторної діяльності тощо.

3. Оптимізація інженерно-інфраструктурного забезпечення підвищення економічної ефективності життєдіяльності підприємств галузей промисловості регіонів. Передбачає розвиток транспортних комунікацій і систем зв'язку, бази капітального будівництва, системи інжинірингових послуг та системи екологічних споруд і природоохоронних об'єктів із метою їх збалансованого повноцінного розвитку.

Здійснення удосконалень за цим напрямком дозволить у процесі державного регулювання значно покращити умови життєдіяльності підприємств галузей промисловості та сприятиме активному налагодженню ділових зв'язків між підприємствами різних галузей. На основі державного та, в окремих випадках, місцевих бюджетів поселень і територій державні та регіональні органи влади створюють сприятливі умови для активного

залучення підприємницького капіталу, активізації промислових та інших господарських функцій, формування високо комунікативного, соціально розвинутого ринкового середовища. Спрямовані на будівництво інженерно-інфраструктурних об'єктів кошти будуть компенсовані місцевим територіальним громадам у вигляді довгострокової земельної ренти, яку сплачуватимуть підприємства та організації для наповнення бюджету і реалізації подальших управлінських стратегій у цьому напрямі. Здійснення заходів за цим напрямом дозволять не тільки розвинути інженерно-інфраструктурні комунікації вже існуючих підприємств та підняти їх на новий рівень життєдіяльності, але й сприятимуть створенню та активному залученню нових підприємств.

4. Оптимізація системи кредитно-фінансового та ринково-комерційного обслуговування як населення, так і суб'єктів підприємницької діяльності галузей промисловості. Органи влади мають передбачити всебічний розвиток ринкової інфраструктури для потреб підприємств галузей промисловості, у тому числі з метою активізації ринку кредитно-фінансових і банківських послуг та ринку операцій з нерухомістю і цінними паперами, розвитку маркетингових досліджень, створення компаній із консалтингу, франчайзингу, аутсорсингу, лізингу, мерчандайзингу, науково-інноваційного обслуговування тощо. Розвиток ринково-комерційного обслуговування має стимулюватись державними органами шляхом надання пільг і преференцій для ведення бізнесу.

5. Оптимізація ринку землі та нерухомості полягає у таких заходах: розроблення державного кадастру і бонітування земель, визначення їх рентної вартості та формування системи прозорого і неупередженого розподілу земельних ресурсів на цій основі. Органи влади регіону та країни мають керуватись ринковими механізмами діяльності з огляду на загальні інтереси та інтереси місцевих територіальних громад, шляхом публічного обговорення та гласного прийняття рішень; матимуть змогу формувати певні преференції для надання земельних ділянок, за умовами, розробленими чинним законодавством, у користування тим підприємствам, які відповідають критеріям високої економічної ефективності виробничої діяльності, екологічності, соціальної значущості та прогресивності і відіграють важливу роль в оптимізації соціально-економічного розвитку території, галузей та сприяють покращенню рівня життя людей.

Отже, здійснив певні заходи, використовуючи ринкові механізми підвищення економічної ефективності підприємництва галузей та регіонів, державні органи влади отримують потужний інструментарій для розроблення ефективних управлінських стратегій комплексно-пропорційного їх розвитку.



## **Розділ 3. Забезпечення операційного менеджменту життєдіяльності підприємств**

### **3.1. Якість операційного менеджменту промислового підприємства**

Промислові підприємства займають особливе місце в економіці України. Сьогодні більшість промислових підприємств змушені працювати у важких ринкових умовах, які вимагають корінних змін форм планування, організації виробництва, технології, управління. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства повинні вести удосконалення у різних напрямках своєї діяльності, з'явилася реальна можливість вибору оптимальних стратегічних рішень.

Зростання міжнародної конкуренції і прискорений розвиток технологій примусили підприємства по-новому розглянути весь комплекс питань управління своїми операційними підрозділами, відповідальними за випуск товарів, за обслуговування, управління і контроль за діяльністю операційної системи та вдосконалення операційного менеджменту.

Аналіз літературних джерел, праць та робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, які займалися проблемами операційного менеджменту, а саме: М. Мескон, Л. Гелловей, Чейз Р. Б., Стерлигова А. Н., Фель А. В., Туровец О. Г., Серебиновский Б. Ю., Курочкін А. С., Фатхутдинов Р. А., Іванова В. Й., Сухарев Н. О., Сумець О. М., О. М. Горелик та інших, показав, що раніше ні хто не розглядав і не давав визначення поняттю "якості операційного менеджменту", також не виділяв показники та не були сформовані фактори, які впливають на якість операційного менеджменту на промисловому підприємстві.

Для того щоб дати визначенню поняттю "якості операційного менеджменту" спочатку були розглянуті та проаналізовані поняття якості у різних аспектах.

Якість, з філософської точки зору: з античних часів вирішувалося питання про якість, як про найважливішу сторону дійсності. Аристотель зазначав, що якість – відмінність між предметами, яка також дозволяє проводити диференціацію за ознакою "хороший-поганий". У XVII – XVIII столітті

якість розглядалася як суттєва визначеність предмета, в наслідок якої він є даним, а не іншим предметом і відрізняється від інших предметів. Більше того, як зазначив Гегель, "щось перестає бути тим, що воно є, коли втрачає свою якість" [83].

Якість – філософська категорія, що виражає сукупність істотних ознак, особливостей і властивостей, які відрізняють один предмет або явище від інших і надають йому визначеність. Якість предмета чи явища, як правило, не зводиться до окремих його властивостей. Вона по в'язана з предметом як цілим, охоплює його повністю і невіддільне від нього. Тому поняття якості зв'язується з буттям предмета. Предмет не може, залишаючись самим собою, втратити свою якість [83].

Дійсність із різних сторін характеризують категорії якості та кількості. Жоден – "предмет не володіє тільки якісною або тільки кількісною стороною". Тому виходячи з цього взаємозв'язок кількісної та якісної сторін дозволяє, досліджуючи кількісну сторону, пізнати якісну і навпаки. Цей підхід використовується сьогодні в кваліметрії – галузі діяльності, пов'язаної з кількісною оцінкою якості продукції (від лат. *quails* – який за якістю, грец. *metrio* – вимірюю).

Таким чином, із філософського погляду зору якість – сутність предмету, і без цієї суті предмет немов зникає або перетворюється в інший.

Аналіз якості з економічного погляду. В епоху науково – технічного прогресу поняття якості розвивалося головним чином в економічному аспекті. Важливим стало не стільки якість абстрактного об'єкта, скільки об'єкта, створеного людьми – товару або послуги.

Якість як економічна категорія пов'язана з поняттями "споживча вартість", "корисність", "задоволення потреб". Звідси мірою корисності продукту слід вважати суспільно необхідну якість, яка зумовлює досягнення рівня споживчих властивостей, що забезпечує задоволення потреб при найбільш продуктивному використанні наявних у розпорядженні організації матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Поняття "якість" включає наступні складові: життєдіяльність, продукт, послуги, процес, проект, технологія, персонал, праця, організація, управління.

Якість – сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановленим і передбачуваним потребами [286].

Якість – ступінь, з якою сукупність власних характеристик виконує вимоги [312].

При визначенні поняття якості використовувалися два аспекти: аспект характеристик об'єкта й аспект потреб осіб, які використовують цей об'єкт. Аспект потреб важливий, оскільки в ринковій економіці якість оцінюється з позицій споживача. Аспект характеристик важливий, тому що управління якістю проявляється саме через характеристики (товару або послуги).

Найбільше наближене до поняття якість операційного менеджменту є якість управління тому, що операційний менеджмент – це теж управління яке пов'язане з діяльністю, з розробкою, використанням та удосконалення операційних систем, в яких виробляється основна продукція або надаються послуги.

Найбільш поширені визначення:

Якість управління – це фактор системної організації підприємства, що забезпечує його ринковий успіх, конкурентоспроможність, необхідна умова його економічного "здоров'я" [286].

Якість управління – це ефективна система управління організацією, високий рівень кваліфікації вищої та середньої управлінської ланки, адекватність функціонування системи управління, персоналом, цілям і завданням організації [312].

Якість управління в цілому відображає рівень досконалості процесів управління [348].

Якість управління – це відповідність управління його призначенням [377].

Якість менеджменту (якість управління) – це ступінь розвитку людського потенціалу (менеджерів вищої ланки і службовців, працівників), задоволення потреб суспільства (органів державної і муніципальної влади, соціальних і суспільних груп), економічних партнерів (споживачів, дилерів, поставальників) і фінансування сторін (акціонерів, власників, інвесторів, фінансово-кредитних організацій) за допомогою сукупності характеристик менеджменту [490].

Якість управління характеризується сукупністю показників якості управління. Найбільш загальними показниками якості управління в системах є швидкодія, точність досягнення мети, ступінь структурно-функціональної мінімізації системи, що досягає мети.

Проаналізувавши визначення поняття "якість управління" можна зробити такий висновок, що це ефективна система управління організацією направлена на високий рівень конкурентоспроможності та адекватність функціонування системи управління персоналом цілям і завданням організації.

Еволюції управління якістю: управління якістю формувалося поступово і лише в 1950-ті роки стало виділятися в науці і практиці менеджменту. За останні 100 років управління якістю минуло три основні стадії розвитку:

1. Від контролю якості до управління якістю (1920-ті – 1950-ті роки). На цій стадії сталося принципове зрушення у науці щодо того, що неможливо забезпечити якість лише на останній стадії – контролю перед передачею споживачеві. Навіть якщо продукція виглядає придатною, ніхто не може гарантувати його безперебійну роботу в майбутньому, тому що в ньому можуть бути приховані дефекти. Ставлення до якості змінилося, для вирішення цього завдання почали пропонувати різні технічні методи. Однак повноцінного впровадження вони не отримали з економічних та інших причин, розглянутих нижче.

2. Від управління якістю до менеджменту якості (1950-ті – 1980-ті роки). На другій стадії сталося наступне принципове зрушення: головний внесок в якість роблять люди, значить потрібна їх активна участь у поліпшенні якості. Це вимагало принципово іншої атмосфери на підприємстві, яку не можна було скопіювати, а необхідно було створювати. Можна також сказати, що з якості продукції акцент остаточно змістився на якість процесу його виготовлення з урахуванням особливостей соціально-економічних систем.

3. Від менеджменту якості до якості менеджменту (ділова довершеність) (1980-ті роки).

На стадії, яка триває досі, увага переключається з виробничих на всі без винятку аспекти діяльності компанії. Неможливо досягти гарантованого успіху там, де оптимізовано тільки виробництво, але не оптимізовані логістика, фінанси, управління екологією. Це стало переходом від якості процесу до якості фірми в цілому [348].

Фактори, які визначають якість управління [312]:

1. Питома вага управлінського персоналу і спеціалістів, які мають вчені звання у даній сфері діяльності.
2. Середня кваліфікація усього персоналу.
3. Плинність управлінського персоналу організації.
4. Рівень автоматизації управління підприємством.
5. Якість використовуваних до управління наукових підходів.

Параметри якості управління операційної системи [490]:

1. Швидкість прийняття важливих рішень. Від неї залежить можливість оперативного реагування підсистеми управління та контролю на зміну ринкової ситуації. На практиці нерідкі випадки, коли через повільне прийняття рішень губляться зв'язки з партнерами, втрачаються вигідні контракти, "псується" імідж підприємства.

2. Обґрунтованість прийняття важливих рішень. Значна частина успіху операційної системи в умовах конкурентного середовища залежить від виваженості та обґрунтованості рішень. Якщо рішення приймаються "вольовим зусиллям", без компетентної оцінки наслідків, результат часто виражається в марне витрачання ресурсів.

3. Реальне делегування повноважень. Підсистема управління та контролю працює ефективно при налагодженій взаємодії всіх підсистем, що вимагає делегування значної частки повноважень на нижні рівні ієрархії. При достатньому делегуванні тривала відсутність вищого керівника не гальмує діяльність підприємства.

4. Можливість делегування повноважень. Тут проводиться оцінка можливості вищого керівництва делегувати повноваження. Реального делегування може не бути на даному етапі розвитку підприємства, але воно буде необхідним при подальшому розвитку.

5. Контроль над виконанням рішень. Часто в практику керівника входить роздача доручень керівникам середньої ланки без конкретизації термінів виконання та відстеження результату.

6. Система заохочень і покарань. Безпосередньо пов'язана з контролем виконання. Може сприяти вирішенню завдань, а може і гальмувати. Значною мірою впливає на психологічний клімат у підсистемах підприємства.

7. Прохідність інформації "вниз". Ефективність виконання завдань підсистеми управління та контролю на всіх рівнях ієрархії безпосередньо залежить від якості та кількості інформації, що надходить до підсистем. Як мінімум, повинна проходити інформація, що робити в нормальному режимі. Свідоме виконання доручення персоналом на основі власних уявлень про його мету підвищує ймовірність досягнення позитивного результату. Причому треба мати на увазі, що власні уявлення про мету доручення у персоналу є завжди, наскільки вони вірні, залежить від надходження "вниз" інформації.

8. Прохідність інформації "вгору". Зворотній зв'язок підсистеми управління та контролю з підсистемами підприємства. При повному її відсутності управління безпорадне, при серйозних обмеженнях – втрачає в якості.

9. Кадрова політика. Хто і як приймається на роботу, службове зростання. Розвиток кадрів, мотивація.

10. Якість планування діяльності. Відображає можливість послідовних дій, спрямованих на досягнення мети

11. Лідерство. Сприйняття персоналом вищого керівника як лідера, за яким варто йти, здатність керівника повести за собою. Значною мірою визначає можливість нововведень.

Якість управління істотно залежить від внутрішнього потенціалу організації, тобто можливості вдосконалюватися, що оцінюється якістю управління та виробництва, управління фінансами, маркетингу та збуту, кадрів, структури бізнес-процесів та організаційної структури.

Що враховуються при оцінюванні якості управління операційної системи підприємства [377]:

- формування управлінських рішень з урахуванням виробничо-економічних, соціальних, ринкових факторів;

- взаємозв'язок цілей і ресурсів, їх збалансованість, пошук шляхів раціонального використання і перетворення ресурсів для досягнення поставлених цілей;

- повнота обліку ресурсних потреб, включаючи трудові, матеріальні, фінансові, природні, інформаційні ресурси;

- врахування взаємодії регіональних і галузевих факторів;

- облік взаємозв'язків між різними рівнями господарського керівництва і взаємодії інтересів різних рівнів;

- облік відтворювальних зв'язків між процесами виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції;

- врахування взаємодії стадій єдиного науково-технічного циклу: "наука – техніка – виробництво – споживання";

- розгляд у єдності натурально-речового і вартісного вимірювання обсягів виробництва, витрат, споживання;

- взаємозв'язок короткострокових проблем із довготривалою стратегією розвитку, облік довгострокових наслідків прийнятих рішень і їх дії в різних часових горизонтах;

- облік впливу управлінських рішень на соціальне середовище і середовище проживання людини;

- аналіз мотивів діяльності та інтересів різних соціальних груп;

- облік зовнішньоекономічних аспектів розглянутої проблеми.

Поняття якості сьогодні закріплене в міжнародних і національних стандартах, проте його широта робить необхідним і можливим його уточнення стосовно такого виду діяльності, як управління і сучасний менеджмент. Існуючі підходи до визначення категорії "якість менеджменту", зокрема запропоновані такими авторами: Р. Фатхудіною, Т. Салімовою, М. Світкіною, С. Міхеєвою, В. Винокуровим, недостатньо розкривають її зміст із позиції можливостей і критеріїв виміру щодо рівня якості операційного

менеджменту та оцінки інвестицій у його підвищення, що знижує можливості обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на поліпшення управління. Зокрема: 1) нечітко прописані склад зацікавлених сторін – носіїв потреб (наприклад: клієнти, персонал тощо) і результати діяльності, яких вони очікують; 2) практично відсутня вказівка складу характеристик управління, які створюють його якість. На основі аналізу наукових публікацій можна зробити висновок про три базові складові якості менеджменту: 1) потреби, які формують цілі та вимоги; 2) задоволення потреб; 3) сукупність характеристик (відмінних властивостей) управління, необхідних для задоволення потреб. Стан споживчого ринку характеризується підвищенням вимог до якості продукції та послуг, а також високою швидкістю зміни споживчих переваг і ситуації на ринку в цілому. Щоб адекватно реагувати на ці зміни і бути успішними, підприємницькі структури споживчого ринку повинні володіти ефективною і якісною системою менеджменту. Підвищення якості управління підприємствами та організаціями – одна з основних можливостей збільшення якості життя населення і розвитку бізнесу міста і країни.

Виходячи з аналізу якості, якості управління та операційного менеджменту можна дати наступне визначення якості операційного менеджменту. Якість операційного менеджменту – це ефективне управління операційною системою підприємства, яке характеризується ритмічністю виробництва, високою конкурентоспроможністю, стійкістю до факторів конкурентного середовища, розвитком операційної системи та орієнтування виробництва підприємства на попит.

Аналіз літературних джерел та показників господарської діяльності промислових підприємств дозволив визначити перелік факторів та показників, які впливають на якість операційного менеджменту на підприємстві. Їх наведено в табл. 3.1.

Таким чином, виходячи з аналізу показників і факторів, які представлені в табл. 3.1, можна зробити висновок, що на якість операційного менеджменту впливають такі фактори:

впровадження інновацій – особливістю якісного операційного менеджменту є постійний розвиток операційної системи підприємства, а без розробки і впровадження інновацій це не можливо;

гнучкість виробництва – передбачає швидке реагування на зміни попиту та зміну номенклатури виробництва, що є особливістю операційного менеджменту який орендований на попит;

### Фактори та показники, які впливають на якість операційного менеджменту

№	Фактори	Кількісні показники	Якісні показники
1	2	3	4
1	Впровадження інновацій та інвестицій	Ефективність інновацій і інвестицій	Покращення якості продукції
		Рентабельність інвестицій	Вдосконалення технології виробництва
		Відсоток інноваційної продукції	Збільшення привабливості підприємства
2	Гнучкість виробництва	Ритмічність	Швидке реагування на зміну попиту
		Коефіцієнт використання устаткування	Швидка зміна номенклатури виробництва
			Тип виробництва
3	Впровадження "бережливого виробництва"	Витрати (Собівартість продукції)	Швидкість впровадження інновацій
		Крайка безпеки	Стандартизація процесів
		Рівень якості виробу	Чистота і порядок у цехах
		Коефіцієнт автоматизації	Можливість швидко виявляти проблеми та дефекти
		Обсяг продажу	Швидкість реагування на зміну попиту
		Індекс ефективності використання виробничих ресурсів	Покращення якості продукції та якості управління Покращує взаємодію з постачальниками
4	Використання операційних пріоритетів	Прибуток	Швидке реагування на зміну попиту
		Ритмічність	Покращення якості продукції та якості управління
		Витрати (Собівартість продукції)	Збільшення швидкості виконання замовлення
		Рівень якості виробу	Збільшення гнучкості виробництва
		Скорочення тривалості виробничого циклу	Швидкість освоєння нових товарів
		Обсяг продажу	Збільшення попиту завдяки додатковим послугам (Технічна підтримка продукції)
5	Рівень кваліфікації кадрів	Коефіцієнт стабільності кадрів	Рівень кваліфікації всіх рівнів працівників
		Коефіцієнт завантаження працівників	Якість виконаної роботи працівниками
		Ритмічність	
6	Стан оперативного управління	Ритмічність	Рівень виконання тактичних і оперативних цілей підприємства
		Коефіцієнт використання устаткування	Якість організації взаємодії підсистем ОС
7	Стан обслуговування ОС	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	Якість обслуговування операційної системи
		Ритмічність	Якість взаємодії підсистем із підсистемою забезпечення
8	Якість продукції	Рівень якості виробу	Довговічність устаткування, продукції
		Рівень браку	Життєвий цикл продукції
			Використання міжнародних стандартів якості



Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4
9	Конкурентоспроможність підприємства	Прибуток	Інноваційність підприємства
		Обсяг продажу	Рівень технологій, які використовуються на підприємстві
		Витрати (Собівартість продукції)	Рівень популярності підприємства (Імідж підприємства)
		Крайка безпеки	Якість управління та якість продукції підприємства
10	Операційна стратегія	Прибуток	Взаємодію з постачальниками
		Ритмічність	Реагування на зміну попиту
		Витрати (Собівартість продукції)	Якість продукції та якість управління
		Рівень якості виробу	Швидкість виконання замовлення
		Скорочення тривалості виробничого циклу	Гнучкості виробництва
		Обсяг продажу	Надання підприємством додаткових послуг
		Продуктивність праці	Рівень організації стратегії операційної стратегії
		Рівень автоматизації	Рівень виконання основних стратегічних цілей
		Крайка безпеки	Рівень впровадження операційних пріоритетів
		Рівень кооперування	Тип операційної системи
11	Конкурентного середовища	Прибуток	Рівень науково-технічного розвитку підприємства
		Ритмічність	Рівень впливу держави на підприємства
		Витрати (Собівартість продукції)	Взаємодія з постачальниками
		Крайка безпеки	Кількість конкурентів та якість продукції конкурентів
		Ефективність інновацій та інвестицій	Рівень попиту
		Обсяг продажу	Наявність кваліфікованих кадрів на ринку праці
12	Коливання попиту	Обсяг продажу	Рівень гнучкості виробництва підприємства
		Ритмічність	
		Коефіцієнт завантаження устаткування в динаміці	
13	Співпраця з постачальниками	Витрати (Собівартість продукції)	Взаємодія з постачальниками
		Ритмічність	
14	Стан запасів	Індекс ефективності використання виробничих ресурсів	Наявність складських приміщень та постачальників ресурсів
15	Стандартизація процесів	Ритмічність	Швидкість виконання замовлення
		Витрати (Собівартість продукції)	Надає можливість швидко виявляти проблеми та дефекти
		Продуктивність праці	
		Рівень якості виробу	
16	Конкурентоспроможність продукції	Рівень якості виробу	Використання міжнародних стандартів якості
		Вартість продукції	Безпечність продукції
			Інноваційність та популярність продукції

упровадження "бережливого виробництва" – це дозволяє скороти витрати на виробництві, збільшити швидкість процесу виробництва продукції, швидко реагувати на зміни попиту, покращити якість продукції та управління виробництвом, покращити взаємодію з постачальниками. Все це позитивно впливає на якість операційного менеджменту;

використання операційних пріоритетів впливає на: собівартість продукції, швидкість виконання замовлення, гнучкість виробництва, на якість продукції, на співпрацю з постачальниками, здатність реагувати на зміни попиту, якість сервісних послуг;

рівень кваліфікації персоналу – це підготовленості персоналу, включаючи базову спеціальну освіту, професійні знання, навички й уміння, а також досвід роботи, що впливає на якість продукції і безпеку експлуатації під час виконання посадових обов'язків;

стан оперативного управління – впливає на розробку оперативно-календарних планів виготовлення і випуску продукції та на безперервний оперативно-виробничий облік, контроль, регулювання виконання планів з допомогою аналізу виникаючих відхилень від завдань і оперативного їх усунення.

стан обслуговування ОС – впливає на якість обслуговування підсистем та, на взаємодію підсистем між собою;

якість продукції – це сукупність властивостей продукції, яку обумовлюють її придатність, задовольнити потреби, від якості продукції залежить конкурентоспроможність підприємства та ритмічність виробництва, який є одним з основних показників якості операційної системи;

конкурентоспроможність підприємства – впливає на якість операційного менеджменту через здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів;

операційна стратегія – впливає через розробку загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії;

конкурентне середовище – впливає на вхід (якість і ціна постачання необхідних ресурсів та робочої сили) операційної системи та на вихід (конкуренти та споживачі) та на саму систему (політикою держави та НТР галузі);

коливання попиту – впливає на обсяги продажу та ритмічність виробництва, а також на рівень гнучкості виробництва підприємства;

співпраця з постачальниками – впливає на якість операційного менеджменту через строки постачання ресурсів, якість та ціну ресурсів;

стан запасів – впливає через наявність необхідних ресурсів, зупинки виробництва через відсутність запасу, витратами пов'язаними з зберіганням запасу;

стандартизація процесів – впливає через швидкість виконання замовлення також допомагає виявляти проблеми та знизити собівартість виробництва;

конкурентоспроможність продукції – впливає через сукупність якісних та вартісних характеристик товару, які з точки зору покупця є суттєвими і забезпечують задоволення конкретних потреб.

Також у таблиці були розглянуті дві групи показників, на основі яких можна говорити про якість операційного менеджменту і які прив'язані до кожного фактора. Перша група – кількісні показники (відображають розмір господарської діяльності, величину кількісних змін, що в них відбуваються, величину ресурсів). Це такі показники, як: прибуток, обсяг реалізації, собівартість тощо. Друга група – якісні показники (характеризують суттєві особливості і властивості досліджуваних явищ, рівень їх розвитку, використання ресурсів, ефективність діяльності). Формули розрахунку показників якості операційного менеджменту подані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Формули розрахунку показників якості операційного менеджменту

№	Показник	Формула	Складові показника
1	2	3	4
1	Ритмічність	$K_p = V_{\text{фi}} / V_{\text{пл}}$	$V_{\text{фi}}$ – фактичне виконання за і-й період, шт.; $V_{\text{пл}}$ – плановий випуск за той же період, шт.
2	Коефіцієнт використання устаткування	$K_{\text{завj}} = \frac{C_{\text{рj}}}{C_{\text{прj}}}$	$C_{\text{рj}}$ – розрахункове число робочих місць на операції; $C_{\text{прj}}$ – прийняте число робочих місць на операції
3	Собівартість продукції	$C_p = \sum \text{Пр} + \sum \text{Пс}$	$\text{Пр}$ – перемінні витрати, грн; $\text{Пс}$ – постійні витрати, грн
4	Крайка безпеки	$K_b = (B - T_b) / B$	$B$ – виручка підприємства, грн $T_b$ – точка беззбитковості, грн
5	Рівень якості продукції	$Q_i = P_i / P_{ib}$	$P_i$ – значення і-го показника якості продукції, що оцінюється; $P_{ib}$ – значення і-го базового показника
6	Коефіцієнт автоматизації	$K_a = O_a / O_o$	$O_a$ – обсяг робіт, виконаний автоматами, автом. лініями, апаратами цього рівня; $O_o$ – загальний обсяг робіт
7	Обсяг продажу	$Q_p = P \cdot T$	$P$ – ціна продукції, грн; $T$ – кількість проданої продукції, шт.

1	2	3	4
8	Індекс ефективності використання виробничих ресурсів	$J_{чп} = \frac{\text{Эчп1}}{\text{Эчп0}}$	Эчп1, Эчп0 – обсяги продукції, яка припадає на 1 грн виробничих ресурсів в базовому і плановому році
9	Скорочення тривалості виробничого циклу	$T_{ці} = T_{цс} - T_{цн}$	T <sub>цс</sub> – тривалість циклу базова; T <sub>цн</sub> – тривалість циклу нова
10	Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} = 1 + \frac{P_y}{(P+P_n)}$	P <sub>y</sub> – число звільнених працівників; P – середня кількість працівників; P <sub>n</sub> – число нових робітників
11	Коефіцієнт завантаження працівників	$K_z = \frac{\sum t_z}{(\Phi \times P)}$	t <sub>z</sub> – час зайнятості всіх робітників за одну зміну; Φ – тривалість однієї зміни; P – кількість робітників
12	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	$B_{uey} = A + B_r + B_e$	A – амортизація устаткування, грн; B <sub>r</sub> – витрати на ремонт устаткування, грн; B <sub>e</sub> – витрати на експлуатування устаткування, грн
13	Рівень браку	$P_b = \frac{K_b}{B_n}$	K <sub>b</sub> – кількість бракованої продукції, шт.; B <sub>n</sub> – обсяг виробництва, шт.
14	Продуктивність праці	$ПП = \frac{B_n}{Ч}$	B <sub>n</sub> – обсяг виробництва, грн; Ч – кількість працівників, осіб
15	Рентабельність інвестицій	$P_i = \frac{\Pi}{K_i} \cdot 100\%$	Π – прибуток підприємства, грн; K <sub>i</sub> – капіталовкладення (інвестиції) за період часу, грн
16	Ефективність інновацій	$P = \frac{\text{Э} \cdot B}{K}$	Э – чистий прибуток від впровадження (за рік), грн; B – імовірність; K – сума витрат на впровадження, грн
17	Відсоток інноваційної продукції	$B_{ip} = \frac{Q_i}{Q_n}$	Q <sub>i</sub> – кількість інноваційної продукції, шт.; Q <sub>n</sub> – загальний обсяг випуску, шт.

Отже, для того щоб підвищити якість операційного менеджменту на підприємстві, необхідно створити якісну і ефективну операційну систему, необхідно керуватися принципами операційного менеджменту, а також використовувати сучасні досягнення в управлінні операційною системою підприємства. Використовуючи сучасні досягнення в теорії операційного менеджменту, можна сформулювати такий перелік принципів для ефективного управління операційною системою промислових підприємств:

1. Планування діяльності підприємства з урахуванням довгострокової перспективи. Використання системного і стратегічного підходів при визначенні цілей. Всі оперативні рішення повинні бути підпорядковані таким підходам.

2. Створення процесу виробництва у вигляді безперервного потоку. Скорочення до мінімуму часу, за яким незавершена продукція знаходиться без руху, швидке усунення перебоїв, проблем, помилок у виробництві.

3. Використання системи витягування, для уникнення перевиробництва. Зведення до мінімуму незавершеного виробництва і складування запасів, створення малого резервного запасу. Постійне відстеження коливань попиту на продукцію підприємства.

4. Рівномірний розподіл об'єму робіт між дільницями, відділами, цехами підприємства.

5. Орієнтування виробництва на якісну продукцію.

6. Створення візуальної системи постійного контролю і повідомлення про проблеми з устаткуванням, з якістю продукції.

7. Стандартизація виробництва, операцій, створення єдиного переліку правил щодо якості продукції, скорочення об'єму звітів.

8. Використання принципів 5S (сортування, зберігання порядку, дотримання чистоти, стандартизування, вдосконалювання) як елемента раціональної організації праці.

Операційний менеджмент як елемент системи управління значно впливає на ефективність діяльності підприємства, інтегруючи взаємодію підрозділів підприємства та його взаємозв'язки з постачальниками, споживачами та конкурентним середовищем, тому оцінка та підвищення якості операційного менеджменту є одним із таких завдань, яке потребує науково обґрунтованого підходу до його вирішення.

Проблемами оцінювання та вдосконалення ефективності операційного менеджменту й операційної системи займалися такі вчені: Л. Геловей, Чейз Р. Б., Якобс Р. Ф., Горелик О. М., Стерлигова А. Н., Фель А. В., Іванова В. Й., Сухарев Н. О., Курочкін А. С., Фатхутдинов Р. А., Дж. Риггс, Сумець О. М. та інші.

Необхідно відзначити, що формування системи управління виробництва на вітчизняних підприємствах спирається більше на досвід, аналогію, стандартні рішення й інтуїцію, ніж на сувору методологію і методику, що базується на наукових методах і принципах операційного менеджменту. Такий підхід призводить до негативних явищ і необернених процесів, що негативно позначаються на ефективності системи управління підприємством.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Ряд питань, пов'язаних з організаційно-економічним механізмом створення і функціонування системи управління первинних виробничих ланок з урахуванням ринкових концепцій організації, оцінки ефективності управління підприємством, тепер залишаються невирішеними і потребують подальшого дослідження.

Виходячи з аналізу економічної ефективності, здійснюється обчислення абсолютної і порівняльної ефективності витрат виробництва. Абсолютна ефективність, що розраховується за кожним аналізованим об'єктом, характеризує загальну величину ефекту, отриманому в результаті вдосконалення системи управління виробництвом. А порівняльна ефективність дає можливість визначити переваги одного варіанта порівняно з іншим, а також ступінь наближення вибраного варіанта до оптимального.

У найбільш загальному вигляді ефективністю системи управління є відношення ефекту, отриманого в результаті її вдосконалення, до виробничих витрат. Тому головним завданням економічного аналізу на підприємствах є виявлення ефекту, який повинен визначатися, перш за все тим, в якій мірі система управління виробництвом сприяє досягненню головних цілей організації. У зв'язку з цим результати вдосконалення системи управління виробництвом повинні відбиватися в економії всіх видів ресурсів, підвищенні якості операційного менеджменту, зміні характеру і культури праці. На жаль, не всім із зазначених елементів економічного і соціального ефекту може бути дана натуральна або вартісна оцінка. Тому у ході визначення якості операційного менеджменту промислового підприємствами разом з кількісними показниками, необхідно враховувати і ряд якісних.

Для визначення якості операційного менеджменту, необхідно обрати критерій, відповідно до якого можна міркувати, ефективна операційна система підприємства чи ні, якщо так, то в якій мірі. Для кількісного виразу ефективності критерій повинен бути охарактеризований певним числовим виразом і відповідати оцінюваному явищу, бути універсальним і простим у застосуванні, надавати однозначну і повну оцінку.

На основі результатів експертної оцінки показників діяльності, дослідження промислових підприємств Харківської області та аналізу літературних джерел були визначені основні фактори та показники, на основі яких можна оцінювати якість операційного менеджменту промислового підприємства в умовах конкурентного середовища. Вони наведені в табл. 3.3.

### Фактори та показники якості операційного менеджменту

№	Фактори	Показники
1	Впровадження інновацій та інвестицій	Ефективність інновацій і інвестицій
		Рентабельність інвестицій
		Відсоток інноваційної продукції
2	"Бережливе виробництво"	Витрати (Собівартість продукції)
		Крайка безпеки
		Рівень якості виробу
		Коефіцієнт автоматизації
		Обсяг продажу
		Індекс ефективності використання виробничих ресурсів
3	Операційні пріоритети	Прибуток
		Ритмічність
		Витрати (Собівартість продукції)
		Рівень якості виробу
		Скорочення тривалості виробничого циклу
		Обсяг продажу
4	Якість продукції	Рівень якості виробу
		Рівень браку
5	Конкурентоспроможність підприємства	Прибуток
		Обсяг продажу
		Витрати (Собівартість продукції)
		Стабільність та ліквідність
6	Операційна стратегія	Прибуток
		Ритмічність
		Витрати (Собівартість продукції)
		Рівень якості виробу
		Скорочення тривалості виробничого циклу
		Обсяг продажу
		Рівень автоматизації
		Крайка безпеки
		Рівень кооперування
		Продуктивність праці
		Рівень якості виробу
7	Конкурентне середовище	Прибуток
		Ритмічність
		Витрати (Собівартість продукції)
		Крайка безпеки
		Ефективність інновацій та інвестицій
		Обсяг продажу
8	Конкурентоспроможність продукції	Рівень якості виробу
		Вартість продукції (собівартість)

Таким чином, виходячи з аналізу факторів, які наведені в табл. 3.3, можна зробити наступний висновок, що на якість операційного менеджменту найбільше впливають такі фактори:

впровадження інновацій, що передбачає якісний операційний менеджмент, особливістю якого є постійний розвиток операційної системи підприємства, що неможливий без розробки і впровадження інновацій;

впровадження "бережливого виробництва", що дозволяє скоротити витрати на виробництві, збільшити швидкість процесу виробництва продукції, швидко реагувати на зміни попиту, покращити якість продукції та управління виробництвом, покращити взаємодію з постачальниками. Все це позитивно впливає на якість операційного менеджменту;

використання операційних пріоритетів, що впливає на: собівартість продукції, швидкість виконання замовлення, гнучкість виробництва, якість продукції, співпрацю з постачальниками, здатність реагувати на зміни попиту, якість сервісних послуг;

конкурентоспроможність підприємства, що впливає на якість операційного менеджменту через здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів;

операційна стратегія, яка впливає через розробку загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії;

конкурентне середовище, яке впливає на вхід (якість і ціну постачання необхідних ресурсів та робочої сили) операційної системи та на вихід (конкурентів та споживачів), а також на саму систему (політику держави та НТР галузі);

конкурентоспроможність продукції, що впливає через сукупність якісних та вартісних характеристик товару, які з погляду покупця є суттєвими і забезпечують задоволення конкретних потреб.

Також у табл. 3.3 були розглянуті показники, які свідчать про якість операційного менеджменту та прив'язані до кожного фактора. Це показники, які відображають розмір господарської діяльності, величину кількісних змін, що в них відбуваються, величину ресурсів, такі, як: прибуток, обсяг реалізації, собівартість та інше. Формули розрахунків показників якості операційного менеджменту наведені в табл. 3.4.



## Показники якості операційного менеджменту

№	Показник	Формула	Складові показника
1	2	3	4
1	Ритмічність [144, с. 19]	$K_p = V_{\text{фi}} / V_{\text{пл}}$	$V_{\text{фi}}$ – фактичне виконання за і-тий період, шт.; $V_{\text{пл}}$ – плановий випуск за той же період, шт.
2	Коефіцієнт використання устаткування [363, с. 198]	$K_{\text{завj}} = \frac{C_{\text{рj}}}{C_{\text{прj}}}$	$C_{\text{рj}}$ – розрахункове число робочих місць на операції; $C_{\text{прj}}$ – прийняте число робочих місць на операції
3	Собівартість продукції [363, с. 435]	$C_{\text{лс}} = \sum \text{Пр} + \sum \text{Пс}$	$\text{Пр}$ – перемінні витрати, грн; $\text{Пс}$ – постійні витрати, грн
4	Крайка безпеки [363, с. 113]	$K_b = (B - T_b) / B$	$B$ – виручка підприємства, грн; $T_b$ – точка беззбитковості, грн
5	Рівень якості продукції [363, с. 89]	$Q_i = P_i / P_{ib}$	$P_i$ – значення і-го показника якості продукції, що оцінюється; $P_{ib}$ – значення і-го базового показника
6	Коефіцієнт автоматизації [363, с. 200]	$K_a = O_a / O_o$	$O_a$ – обсяг робіт, виконаний автоматами, автом. лініями, апаратами цього рівня; $O_o$ – загальний обсяг робіт
7	Обсяг продажу [363, с. 13]	$Q_p = P \cdot T$	$P$ – ціна продукції, грн; $T$ – кількість проданої продукції, шт.
8	Індекс ефективності використання виробничих ресурсів [363, с. 193]	$J_{\text{чп}} = \frac{\text{Эчпi}}{\text{Эчп0}}$	$\text{Эчпi}$ , $\text{Эчп0}$ – обсяги продукції, які припадають на 1 грн виробничих ресурсів у базовому і плановому році
9	Скорочення тривалості виробничого циклу [363, с. 455]	$T_{\text{цi}} = T_{\text{цс}} - T_{\text{цн}}$	$T_{\text{цс}}$ – тривалість циклу базова; $T_{\text{цн}}$ – тривалість циклу нова
10	Коефіцієнт стабільності кадрів [363, с. 289]	$K_{\text{ск}} = 1 + P_y / (P + P_n)$	$P_y$ – кількість звільнених працівників; $P$ – середня кількість працівників; $P_n$ – кількість нових робітників
11	Коефіцієнт завантаження працівників [363, с. 194]	$K_z = \sum t_z / (\Phi \cdot P)$	$t_z$ – час зайнятості всіх робітників за одну зміну; $\Phi$ – тривалість однієї зміни; $P$ – кількість робітників
12	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування [363, с. 432]	$V_{\text{уеу}} = A + V_r + V_e$	$A$ – амортизація устаткування, грн; $V_r$ – витрати на ремонт устаткування, грн; $V_e$ – витрати на експлуатування устаткування, грн
13	Рівень браку [363, с. 91]	$P_b = K_b / V_p$	$K_b$ – кількість бракованої продукції, шт.; $V_p$ – обсяг виробництва, шт.
14	Продуктивність праці [363; 435]	$\text{ПП} = V_p / \text{Ч}$	$V_p$ – обсяг виробництва, грн; $\text{Ч}$ – кількість працівників, осіб
15	Рентабельність інвестицій [363, с. 60]	$P_i = \Pi / K_i \cdot 100 \%$	$\Pi$ – прибуток підприємства, грн; $K_i$ – капіталовкладення (інвестиції) за період часу, грн

1	2	3	4
16	Ефективність інновацій [363, с. 56]	$P = \text{Э} \cdot B / K$	Э – чистий прибуток від впровадження (за рік), грн; B – імовірність; K – сума витрат на впровадження, грн
17	Відсоток інноваційної продукції [363, с. 58]	$V_{ip} = Q_i / Q_p$	Q <sub>i</sub> – кількість інноваційної продукції, шт.; Q <sub>p</sub> – загальний обсяг випуску, шт.

Виходячи із зазначеного, можна зробити наступний висновок, що основними показники якості операційного менеджменту є:

прибуток, який показує ефективність від господарської діяльності та ефект використання основних ресурсів підприємства;

собівартість продукції, що залежить від технічної оснащеності підприємства, ступеня використання його виробничої потужності, досягнутого рівня організації виробництва, продуктивності, праці, норм витрат матеріалів, палива, електроенергії та ін.;

відсоток інноваційної продукції, який показує відсоток інноваційної продукції, яку випускає підприємство;

крайка безпеки, яка показує, на скільки відсотків фактична виручка може бути меншою за планову, щоб підприємство опинилося в зоні збитку, ризику;

ритмічність, яка показує оцінювання ефективності функціонування операційної системи. Вона обумовлює в операційній системі підтримання таких пропорцій, що забезпечують рівномірне виготовлення продукції, робіт, послуг;

продуктивність праці, яка показує трудову діяльність працівників. Вона характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції;

обсяг продажу, який показує ефективність компанії, що становить суму грошових коштів, яка фактично надійшла на рахунки компанії в рахунок сплати за реалізовані товари та послуги за певний період часу.

Використовуючи факторний аналіз для оцінки показників господарської діяльності підприємств Харківської обл., пошуку і класифікації факторів, що впливають на якість операційного менеджменту, були визначені три найбільш значущі показники: ритмічність виробництва, крайка безпеки та рентабельність.

Використовуючи метод відносин як елемент методу SMART, була визначена значимість цих показників. Особа, яка приймає рішення, ранжує критерії за важливістю, вага найбільш важливого призначається як 1 (або вага найменш важливого призначається як 0,1), а вага інших критеріїв визначається з відносин критеріїв за важливістю.

Виходячи із зазначеного, була визначена формула інтегрального показника якості операційного менеджменту:

$$I_{om} = P \cdot 0,2 + K_r \cdot 0,5 + K_{без} \cdot 0,3,$$

де  $P$  – рентабельність у вигляді коефіцієнта;

$K_r$  – коефіцієнт ритмічності;

$K_{без}$  – крайка безпеки.

Значення інтегрального показника якості операційного менеджменту перебуває в межах:

$$-\infty < I_{om} < +1.$$

Критичним значення для інтегрального показника є 0,5, це говорить про низький рівень якості операційного менеджменту та про необхідність запровадження заходів для його підвищення.

Кожний з елементів інтегрального показника якості операційного менеджменту показує ефективність роботи конкретного аспекту функціонування операційної системи підприємства:

рентабельність у вигляді коефіцієнта – відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також природних багатств, показує прибутковість підприємства;

коефіцієнт ритмічності – відображає ефективність роботи виробництва операційної системи. Ефективність функціонування операційної системи найбільш яскраво проявляється в організації та піддержанні ритмічного ходу виробництва. Ритмічність – це суворе рівномірне виконання плану за кількістю, якістю, терміном і в заданій номенклатурі. Ритмічність зумовлює дотримання в процесі виробництва таких пропорцій, які забезпечують рівномірне виготовлення і випуск продукції або послуг відповідно до плану [144];

крайка безпеки відображає стійкість підприємства та відповідає за фінансовий аспект діяльності підприємства, є мірою ризику нерентабельної роботи підприємства.

Далі буде розглянуто модель якісного операційного менеджменту промислового підприємства.

Управління розвитком операційних систем на сьогодні відбувається в напрямі розробки і використання максимально ефективних засобів для забезпечення гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища. Власне зовнішнє оточення підказує поведінку стратегічного, тактичного і операційного менеджменту підприємства. Стратегія операційної системи формулюється як складова частина загального стратегічного плану корпорації. Тактика є засобом поточної організації управлінських функцій з метою забезпечення поетапної реалізації стратегії. Операційний менеджмент втілює реалізацію стратегічних і тактичних планів.

При істотних змінах операційної системи операційний менеджмент повинен: виявити можливості розриву між стратегічним і тактичним рівнями;

оцінити цей розрив; підключити планування і використання мінімально необхідних заходів профілактики негативних наслідків цього розриву.

У таких випадках операційний менеджмент, особливо його оперативне планування як ведучий елемент, відіграє велику роль у підтримці стабільності і ефективності системи, в забезпеченні динамічної рівноваги в навколишньому середовищі.

Багаторічний досвід українських і закордонних підприємств свідчить, що недооцінка в умовах ринку операційного менеджменту в підприємницькій діяльності, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення часто призводить до великих, нічим не виправданих економічних втрат і в кінцевому рахунку до банкрутства [144].

Міжнародна конкуренція змусила розробити нові стратегічні принципи і підходи в галузі та будувати нові моделі, які будуть сприяти більш якісному операційному менеджменту. Насамперед треба визначити впровадження системи "just in time" (JIT), яка є новою виробничою філософією – "дао Toyota" (The Toyota Way), що заснована на принципі безперервного поліпшення. Система JIT становить єдиний комплекс заходів, що здійснюються для досягнення масштабного виробництва з використанням мінімальних запасів предметів праці. Вона єднає 5Ps операційного менеджменту.

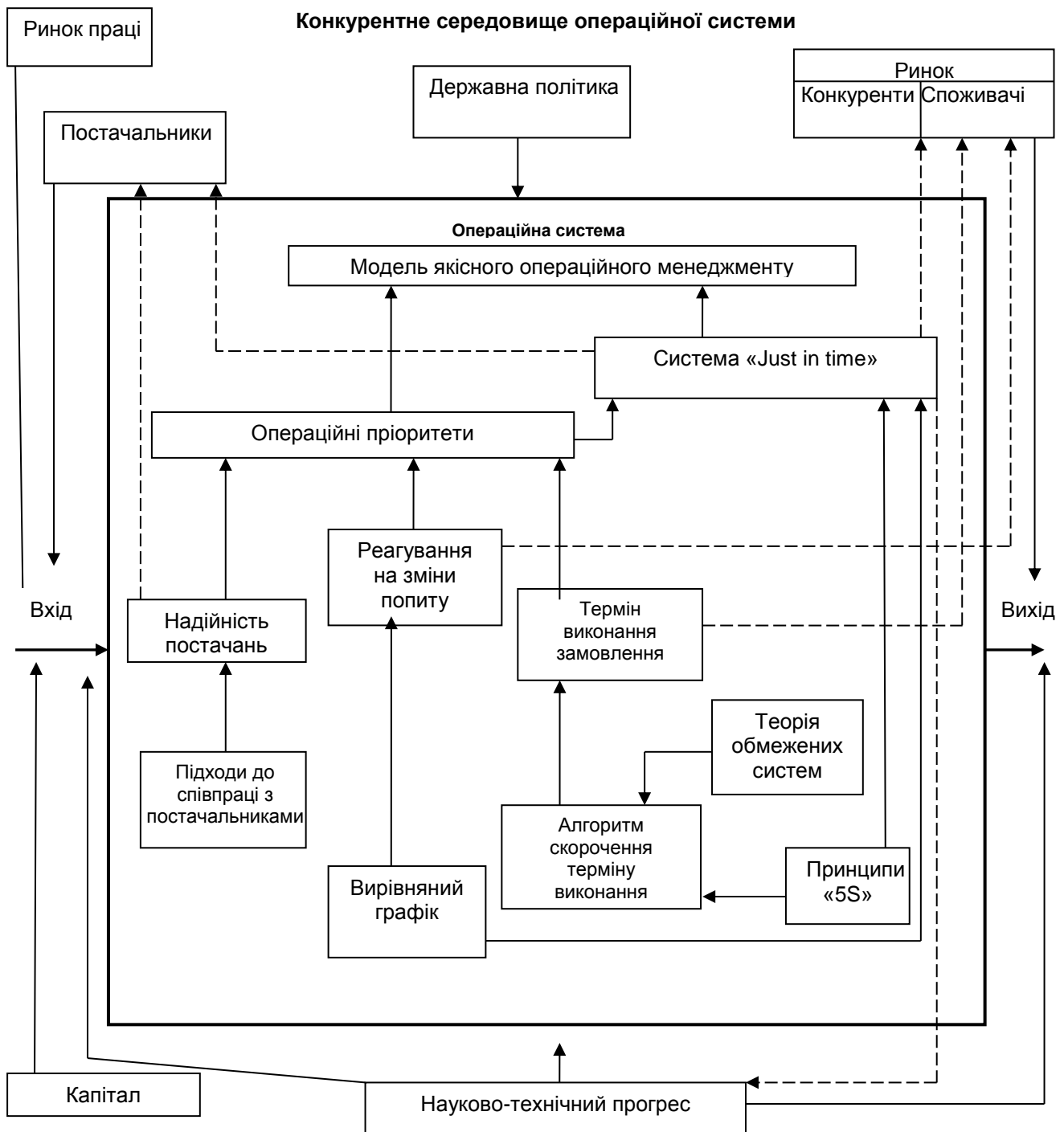
Для підвищення конкурентоспроможності підприємства менеджери Toyota зосередили зусилля на організації і управлінні виробництвом для досягнення високої продуктивності, зниження собівартості, поліпшення якості продукції та її надійності. На всіх підприємствах Toyota (46 заводів) для цього діє виробнича система Toyota Production System (TPS), першоджерело концепції Lean Production, яка виникла пізніше в США – бережливого виробництва. На практиці кінцевою метою бережливого виробництва є організація потоку одиничних виробів за всіма видами робіт: проектуванню, прийому замовлень, безпосередньо виробництву. Але до впровадження методів "бережливого виробництва" у чистому вигляді більшість українських підприємств не готова.

Виходячи з аналізу стану промислових підприємств України та сучасних підходів до концепції в операційному менеджменту можна по будувати перехідну модель якісного операційного менеджменту, яка представлена на рис. 3.1.

Модель якісного операційного менеджменту промислового підприємства складається з таких елементів, як:

Система "just in time" є ключовим елементом моделі. Вона протидіє впливу і покращує взаємодію з найбільшими факторами конкурентного середовища операційної системи. Це такі фактори, як: постачальники (оптимізує

роботу з постачальниками, точне планування необхідної кількості ресурсів, точні строки поставки, зменшення витрат пов'язаних із закупівлей необхідних ресурсів); ринок (виробництво стає більш орієнтованим на попит, покращується якість, скорочуються терміни виконання замовлення, покращується сервіс та взаємодія між споживачами, надає конкурентні переваги перед конкурентами); науково-технічний прогрес (покращує технологію бізнесу, сприяє пошуку та впровадженню інновацій) [198].



**Рис. 3.1. Модель якісного операційного менеджменту промислового підприємства**

Система JIT становить єдиний комплекс заходів, що здійснюються для досягнення масштабного виробництва з використанням мінімальних запасів предметів праці. Вона єднає 5Ps операційного менеджменту.

Метод JIT базується на логістичній концепції – "нічого не буде вироблено, доки в цьому не виникне необхідність", тобто на концепції витягування.

Без концепції витягування неможлива реалізація концепції "just in time" (точно за строком) однієї з двох важливих складових системи JIT (друга – вбудовування якості). Головна мета концепції – забезпечити гнучку перебудову виробництва при змінюванні попиту.

Потреба у виробництві створюється поточним попитом на продукцію. Коли виріб проданий, ринок витягує інші вироби з останньої виробничої стадії – складання. Це стає сигналом для початку роботи попередньої стадії.

Для забезпечення безперебійності такого витягаючого процесу JIT потребує високої якості продукції на кожній стадії виробництва, чіткого виконання постачальниками договірних зобов'язань і правильного прогнозування попиту на продукцію [198].

Концепція JIT становить комплекс принципів, інструментів та засобів, які дозволяють виробляти і поставляти продукцію невеликими партіями в стислі строки, задовольняючи конкретні запити споживачів.

Вона передбачає стабільне зовнішнє середовище (конкурентне середовище) і потребує:

- участі всіх робітників;
- фундаментальних досліджень;
- промислових розробок;
- постійного удосконалення;
- загального контролю якості.

Велике значення в моделі якісного операційного менеджменту надається:

використанню принципів "5S" – це система організації та раціоналізації робочого місця;

"сортування" – чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні та позбавлення від останніх;

"дотримання порядку" (акуратність) – організація, зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти, а також використовувати;

"утримання в чистоті" (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті і охайності;

"стандартизація" (підтримка порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;

"вдосконалення" (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Цілі "5S": зниження числа нещасних випадків; підвищення рівня якості продукції; зниження кількості дефектів; створення комфортного психологічного клімату, стимулювання бажання працювати; підвищення продуктивності праці (що в свою чергу веде до підвищення прибутку підприємства і, відповідно, до підвищення рівня доходу робітників) [144].

Другий компонент моделі, це операційні пріоритети. Перш за все необхідно зосередити свої зусилля на впроваджені наступних пріоритетів:

1. Термін виконання замовлення. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення успіху в конкурентному середовищі є здатність компанії випускати продукцію або забезпечувати послуги швидше за інші підприємства, тобто скоротити термін виконання замовлення [430].

Для цього спочатку необхідно провести повний аналіз виробництва (потужності, стан устаткування, наявність робітників та їх кваліфікація), визначити вузькі місця та виходячи з цього визначити приблизний час виконання замовлення, та розробити заходи для зменшення часу виконання замовлення.

Для цього пропонується використовувати теорію обмежених систем. Це методика яку можна використовувати для операційної системи. В її основі лежить пошук і керування ключовим обмеженням системи, яке зумовлює успіх і ефективність усієї системи в цілому. Ключовою особливістю концепції є те, що роблячи зусилля над управлінням дуже малою кількістю аспектів системи, досягається ефект, що набагато перевищує результат одночасного впливу на всі або більшість проблемних областей системи відразу. ТОС – філософія управління, спрямована на підвищення швидкості генерування прибутку будь-якого підприємства. Ця швидкість завжди обмежена. Підхід теорії обмежень заснований на тому, щоб виявляти це обмеження і управляти ним для збільшення швидкості генерації прибутку. Методологічно теорія обмежень містить ряд логічних інструментів, що дозволяють знайти обмеження, виявити чи стоїть за ним управлінське протиріччя, знайти рішення і впровадити його з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Також пропонується використовувати алгоритм, який запропонував Е. Голдратт для скорочення термінів виконання замовлення в поєднанні з принципами "5S" (допоможе швидше виявити вузькі ланки і скоротити термін виконання замовлення завдяки стандартизації та порядку):

- 1) знайти вузькі ланки системи;
- 2) вирішити, як використовувати вузькі ланки;
- 3) узгодити всі інші дії з цим рішенням (переконатися, що всі верстати і робочі центри забезпечують безперебійну роботу вузької ланки);
- 4) підвищити пропускну здатність вузької ланки, або вирівняти виробництво по вузькі ланці, щоб не було перевиробництва та простоїв устаткування на інших ділянках;
- 5) якщо на попередньому етапі вузьку ланку було усунуто, то перейти до кроку 1.

2. Надійність постачань. Промисловим підприємствам необхідно провести роботу з постачальниками, або знайти більш надійних постачальників, надати точну інформацію про час, коли їм потрібні комплектуючі чи сировина з запасом часу, створення резервного запасу.

Важливе значення в рамках нового управлінського мислення надається вибору постачальників комплектуючих вузлів, сировини, матеріалів та організації постачання в цілому. У рамках традиційного підходу до організації виробництва керуючі основні зусилля в цій області направляють зазвичай на пошук найбільш дешевих джерел сировини, матеріалів або напівфабрикатів. Всіляко прагнуть змусити субпідрядників конкурувати між собою.

Керівники найчастіше вибирають той чи інший тип відносин із постачальником з урахуванням таких чинників:

інтуїція ("мені так здається");

індивідуальна схильність керівника (кому-то простіше встановлювати партнерські відносини, комусь – опортуністичні);

розстановка ринкових сил;

особиста симпатія чи антипатія до керівника або представника постачальника продукції, що закуповується, скорочення термінів поставки.

При аналізі та виборі постачальника слід звернути увагу на такі фактори: ступінь монополізації ринку, кількість можливих постачальників; наявність дефіцитів різного походження, співвідношення попиту і пропозиції; політичні ризики; можливі форс-мажорні обставини; географічне положення постачальників і ризики, пов'язані з географічним положенням; інші можливі загрози зриву поставок.

На основі проведеного аналізу пропонується для матеріалів, що відносяться до стратегічних, вибирати партнерство у відносинах із постачальниками. Для некритичних матеріалів – опортуністичні відносини. А стосовно матеріалів, постачання якими викликає проблеми, і основних матеріалів, однозначного рішення немає. Вибір робиться індивідуально в кожному конкретному випадку.



Існують наступні сучасні підходи до праці з постачальниками:

знизили витрати на сировину або матеріали, але не на шкоду їх якості або термінів поставки;

налагодження довгострокових відносин із декількома постачальниками;

створення для них як би гарантованого ринка, т. е. якийсь аналог системи довгострокового контактування, де конкуренція є не всеосяжною, а лише одним з інструментів стратегічного планування, тобто перерозподілу ресурсів або частки замовлення на користь найбільш ефективних субпідрядників, які забезпечують одночасно високу якість, ритмічність поставок, гнучкість виробництва та низький рівень витрат.

Всередині виробництва система "постачання" доповнюється системою подачі сировини, матеріалів і заготовок, за допомогою якої максимально скорочується час переходу від однієї технологічної або виробничої операції на іншу.

Дані заходи збільшать ефективність співпраці з постачальниками, а в подальшому це приведе до зменшення витрат за рахунок скорочення складських площ і витрат на зберігання матеріалів та полегшить у подальшому впровадження принципів "just in time".

3. Реагування на попит. На багатьох ринках найважливішим чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, є її здатність реагувати на зміну попиту. Якщо попит на який-небудь товар великий і постійно підвищується, витрати на його випуск неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а капіталовкладення в нові технології легко окупуються. Якщо ж попит починає падати, підприємству доводиться згорнути виробництво, і, як наслідок, воно стикається із складними проблемами – необхідністю скорочення штату і активів. З цих причин здатність компанії впродовж тривалого періоду швидко і адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту стає істотним елементом її операційної стратегії [430].

Для ефективного задоволення попиту пропонується використовувати в плануванні виробництва "вирівняний графік", який ефективно підвищить ритмічність виробництва та дозволить краще реагувати на зміну попиту.

У контексті бережливого виробництва даний термін означає "вирівнювання асортименту продукції протягом певного відрізка часу", що дозволяє виробляти кожний предмет щодня (або навіть кожні кілька годин). Ідея полягає в тому, щоб виготовляти продукцію в невеликій кількості, наближаючи обсяги виробництва до фактичного попиту. Створення ідеально плавного процесу виробництва вимагає високої гнучкості й сприйнят-

ливості до зміни споживчого попиту. Постійно мінливий попит породжує безліч проблем у потоці створення цінності: виникає необхідність адаптації ресурсів до постійно мінливих потреб [144].

Якщо коливання попиту значні, щоб до них пристосуватися, потрібно нарощувати обсяги запасів. Тоді доводиться підтримувати надмірний обсяг ресурсів, розрахований на піковий попит, і миритися з недовикористанням ресурсів у моменти спаду. Коливання споживчого попиту на кінцевій операції передається по всьому потоку створення цінності зі зростаючим на кожній операції розмахом. Це особливо відчутно для віддалених процесів або постачальників. У такій ситуації створення стандартизованої роботи стає майже неможливим, тому що стандартизація роботи; вимагає рівномірно розподіляти роботу між операціями з урахуванням часу такту, який визначається ритмом споживчого попиту. Вирівнювання здійснюється в ім'я внутрішньої стабілізації потоку створення цінності й поширюється також зовні на постачальників.

Вирівнювання вимагає бездоганного узгодження в часі й гнучкості, що забезпечують циклічний випуск невеликих партій продукції. Крім рівномірного розподілу обсягу роботи вирівнювання припускає рівномірне сполучення видів робіт. Вирівнювання номенклатури продукції означає, що протягом дня виробляються невеликі обсяги кожного виду виробів, що вимагає відповідного переналагодження устаткування. Якщо процес переналагодження не стандартизований, то часте переналагодження призведе до втрат і графік порушується. Однак із погляду бережливого виробництва зменшення розміру партії доцільно при зниженні часу переналагодження.

Якщо попит на продукцію стабільний, вирівнювання впливає на всі процеси, що уможливають стандартизацію обсягу ресурсів, а це важливо.

### **3.2. Особливості контролінгу на підприємствах**

Сучасні умови, у яких будують свою діяльність суб'єкти господарювання, висувають до них певні вимоги щодо здійснення управління, організації управлінської діяльності таким чином, щоб вона максимально була спрямована на найефективніше та найрезультативніше досягнення поставлених перед підприємством цілей. Нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість внутрішнього ресурсного потенціалу та певні труднощі у його нарощуванні, недосконалість інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень спонукають до пошуку найбільш прогресивних методів та інструментів управління підприємством. Усе це привело до

виникнення й поширення контролінгу нового напрямку управлінської діяльності на підприємстві, системи, що дозволяє піднести процес управління на більш високий якісний рівень, завдяки використанню комплексу відповідного інструментарію.

Питання контролінгу, його теоретичного та методичного забезпечення широко обговорюються у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких А. Дайле [109], Ананькіна О. А., Данілочкін С. В., Данілочкіна Н. Г. [173], Кармінський О. М., Оленев М. І., Примак О. Г., Фалько С. Г. [172], Р. Манн, Е. Майєр [230], Д. Хан [420], Фольмут Х. Й. [413], Пушкар М. С. [330], Сухарева Л. О., Петренко С. М. [376]. Все ж, відмінність у підходах щодо визначення поняття контролінгу, різні погляди на його значущість та особливості застосування на підприємствах, недооцінка ролі контролінгу у забезпеченні якісного управління з боку керівництва більшості підприємств свідчить про необхідність проведення подальших досліджень у даному напрямі.

Метою даного дослідження є визначення особливостей впровадження та використання контролінгу у діяльності підприємств, проблем, що супроводжують даний процес, та обґрунтування його значущості у забезпеченні якісного рівня управлінської діяльності.

Незважаючи на те, що проблемам контролінгу присвячена увага у численних працях вчених, на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення цього поняття. Зокрема, його визначають як: філософію та образ мислення керівників, нову концепцію управління підприємством, систему для надання інформації, методичної та інструментальної підтримки керівництва [172], інформаційну підсистему підприємства для стратегічного управління [330], обліково-аналітичну систему для забезпечення оперативного та стратегічного управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності [376].

Так, досліджуючи економічну суть контролінгу, О. В. Прокопенко та Л. Б. Криворучко [328] виділили два існуючих підходи до визначення контролінгу: системний та процесний, й, на основі поведеного аналізу існуючих визначень, виділених їх переваг та недоліків, запропонували власне визначення даного поняття. Згідно думки означених авторів, під контролінгом слід розуміти "центральну підсистему системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень,

і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства" [328, с. 31]. Незважаючи на надмірну ємність такого визначення, воно є достатньо слушною пропозицією, оскільки розкриває місце контролінгу в системі управління, його функції та мету застосування на підприємстві.

Впровадження контролінгу в практику діяльності підприємств пов'язане з необхідністю забезпечення їх успішного функціонування у довгостроковій перспективі в умовах існуючого зовнішнього середовища, що динамічно розвивається. Отже, необхідність врахування змін, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі та адаптації стратегічних цілей підприємства до цих змін, узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку підприємства, створення відповідної системи інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень керівництвом, що здатна у найкоротші строки надати суттєву інформацію, яка відповідає конкретним умовам, є причинами необхідності побудови на підприємстві відповідної системи, такої, яка змогла б підвищити ймовірність досягнення поставлених перед підприємством цілей з максимально успішними результатами.

Саме впровадження системи контролінгу уможливорює створення на підприємстві відповідної методичної та інструментальної бази, що забезпечить підтримку основних функцій менеджменту (планування, обліку, аналізу, контролю) та допоможе здійснити оцінку ситуації, що склалася на підприємстві, для прийняття своєчасних відповідних управлінських рішень.

Контролінг слід розглядати як певний "прошарок", що з'єднує функціональні підсистеми управління (маркетингу, управління витратами, управління матеріальним забезпеченням, управління персоналом, управління якістю, управління інноваціями, управління виробництвом, управління фінансуванням – кількість та склад функціональних підсистем системи управління підприємством залежить від специфіки його діяльності) з зоною прийняття рішень, виконуючи функції систематичного збору, планування, аналізу інформації, розроблення альтернативних управлінських рішень [328, с. 32].

"Нова концепція управління", яка виникла як реакція на виникаючі практичні потреби сучасного менеджменту, контролінг виконує низку функцій, пов'язаних із реалізацією управлінської діяльності на підприємстві. До основних функцій та завдань контролінгу на підприємстві відносять [172, с. 12–13]:

облік, що включає збирання та обробку інформації, розробку та впровадження системи внутрішнього обліку, уніфікацію методів та критеріїв оцінки діяльності підприємства в цілому та у розрізі його окремих підрозділів;

планування, що передбачає формування та удосконалення цілісної системи планування на підприємстві, інформаційну підтримку при розробці планів підприємства, координацію окремих планів за часовими та змістовними характеристиками, перевірку планів на повноту та можливість реалізації;

контроль та регулювання, що полягає у визначенні підконтрольних показників у часовому та змістовному розрізах, порівнянні планових та фактичних величин для визначення ступеня досягнення цілей, встановленні допустимих меж відхилень, аналізі та інтерпретації причин відхилень та формуванні рекомендацій із метою їх зменшення;

інформаційно-аналітичне забезпечення, що реалізується через розробку архітектури інформаційної системи, надання інформації для здійснення контролю та управління, збір та систематизацію найбільш значущої для прийняття рішень інформації, розробку відповідного інструментарію для планування, контролю та прийняття рішень, консультування щодо вибору коригувальних заходів;

спеціальні функції, до складу яких входить збір та аналіз інформації про зовнішнє середовище, порівняння з конкурентами, проведення калькуляції для особливих замовлень, розрахунків ефективності інвестиційних проектів.

Незважаючи на далеко не повний, але основний перелік функцій та завдань контролінгу, слід зазначити, що масштаб їх реалізації на кожному окремому підприємстві буде залежати, зокрема, від специфіки процесів, що протікають на ньому, рівня управлінської "зрілості" щодо прийняття відповідного інструментарію для побудови системи "прозорого менеджменту" на підприємстві, й, безпосередньо, від кваліфікації персоналу, що буде зайнятий реалізацією функцій контролінгу.

Ефективне виконання завдань контролінгу на підприємстві ґрунтується на основних принципах [163, с. 56]:

принцип руху і гальмування – для розвитку і успішної діяльності підприємства повинні постійно відбуватися певні інноваційні процеси, а впровадження контролінгу створює об'єктивні умови для постійного виявлення, впровадження нового в діяльності підприємства, враховуючи відповідну специфіку діяльності, фінансові, управлінські, кадрові можливості;

принцип своєчасності – для прийняття управлінських рішень керівництво повинно володіти необхідною інформацією щодо змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах, у зв'язку з чим

служба контролінгу повинна постійно здійснювати моніторинг бізнес-середовища, оперативно враховувати всі можливості та ризики діяльності, а також їх можливий вплив на прибуток підприємства;

принцип стратегічної свідомості – для отримання переваг у межах довгострокового часового інтервалу необхідно, щоб у процесі прийняття рішень керівництво враховувало стратегічні завдання розвитку підприємства, не орієнтуючись при цьому лише на прийнятті тактичних рішень, реалізація яких дозволить отримати певні вигоди лише у межах поточної діяльності, тож побудована на підприємстві система контролінгу допомагає прийняти рішення, оцінивши їх з точки зору відповідності стратегічним програмам розвитку підприємства;

принцип документування – для підвищення ступеня точності викладення інформації, можливості встановлення осіб, що є відповідальними за її надання, ступінь обґрунтованості, інформація в стратегічному контролінгу, як правило, надається у письмовому вигляді з попередньою оцінкою її значущості, завдяки чому створюються умови для перевірки того, чи дійсно дотримувались завдання стратегічного контролінгу.

Оскільки цілі підприємства у межах сучасного менеджменту поділяються на дві групи: стратегічні (довгострокові) та оперативні (короткострокові), а контролінг, як цілісна система дозволяє здійснити постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства, система контролінгу включає два основні аспекти (види контролінгу): стратегічний та оперативний [173]. Кожен з означених видів контролінгу має свої цілі, завдання та відповідний інструментарій, реалізується на відповідному рівні управління підприємством. Так, якщо мета стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні "виживання" підприємства, спостереження за його рухом до досягнення стратегічної мети, оперативний контролінг покликаний створити таку систему, яка б допомагала здійснювати ефективно управління досягненням поточних цілей підприємства та оптимізувати співвідношення "витрати – прибуток" на основі прийняття своєчасних відповідних рішень.

Як вже було зазначено, оперативний та стратегічний контролінг для досягнення поставлених перед ними цілей володіють цілим арсеналом відповідних інструментів. Усю різноманітність існуючих інструментів контролінгу доцільно розглядати у розрізі напрямів діяльності підприємства (функціональної спрямованості), як це, зокрема, представлено у роботі [97]: маркетинг, продукція, планування, виробництво, управління витратами,

інвестиції, фінанси, управління. До інструментів стратегічного контролінгу за відповідними напрямками відносяться [97, с. 104]:

маркетинг – аналіз чутливості, модель Мак-Кінзі, аналіз конкурентних сил Портера, карта стратегічних груп, бенчмаркінг;

продукція – аналіз життєвого циклу продукції, аналіз ланцюжка створення доданої вартості;

планування – збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), ієрархія стратегій;

виробництво – планування завантаження потужностей;

управління витратами – порівняння витрат у ланцюжку цінностей, таргет-костінг (Target – costing);

інвестиції – аналіз потенціалу, методи портфельного аналізу, методи аналізу інвестиційних проектів;

фінанси – фінансове планування;

управління – GAP-аналіз, CVP-аналіз, матриця БКГ, матриця аутсорсингу, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, управління за цілями, управління за "слабкими" сигналами, управління змінами.

Інструментарій оперативного контролінгу на підприємствах за окремими напрямками включає [97, с. 104]:

маркетинг – аналіз ринків збуту, методики ціноутворення, оптимізація розмірів готової продукції, портфоліо-аналіз;

продукція – стандарти якості;

планування – бюджетування, фінансове планування, показники ефективності за підрозділами;

виробництво – карта бізнес-процесів, розрахунок рівня запасів, фінансовий аналіз показників діяльності;

управління витратами – маржинальний аналіз, цільове управління витратами, аналіз граничних витрат, аналіз витрат за центрами відповідальності, методика калькулювання собівартості Just-in-time;

фінанси – EVA (Economic Value Added), SVA (Shareholder Value Added), фінансовий аналіз показників діяльності;

управління – система документообігу, аналіз точки беззбитковості, функціонально-вартісний аналіз.

Слід зауважити про існування у літературних джерелах деяких невідповідностей щодо розмежування та віднесення окремих інструментів контролінгу до його стратегічної та оперативної складової. Так, на відміну від наведеної класифікації, наприклад, портфоліо-аналіз традиційно

розглядається як такий, що використовується у межах стратегічного контролінгу [172]. Все ж цілком очевидним є те, що, незважаючи на існування такого роду "теоретичних прогалин", знання особливостей інструментів стратегічного та оперативного контролінгу та вміле їх використання сприяє досягненню загальної мети – забезпечення інформаційних потреб керівництва в процесі прийняття управлінських рішень.

Використання сукупності наведених інструментів стратегічного та оперативного контролінгу дозволяє вирішувати усі завдання, поставлені перед даною системою, та приймати ефективні управлінські рішення як у межах поточної діяльності підприємства, так і в довгостроковій перспективі. Звичайно, використання переважної більшості з перерахованих інструментів у сукупності можуть собі дозволити великі та частково середні за розмірами підприємства. Малі ж за розмірами підприємства можуть бути зосереджені на використанні найбільш простих методів, що не потребують значних витрат у ході їх застосування, та використання яких є виправданим у межах масштабів такої діяльності, зокрема, аналіз величин у точці беззбитковості, метод розрахунку сум покриття тощо.

Одне з центральних місць у арсеналі інструментарію контролінгу, зокрема, оперативного контролінгу, посідає бюджетування. Система бюджетів на підприємстві охоплює усі сфери його діяльності: виробництво продукції, її реалізацію, діяльність допоміжних підрозділів, фінансові потоки.

Складання бюджетів на підприємствах пов'язано з реалізацією цілей [173, с. 66]:

розробка концепції ведення бізнесу, що включає планування фінансово-господарської діяльності підприємства на певний період, оптимізацію величини витрат та прибутку підприємства, узгодженість діяльності підрозділів підприємства у межах реалізації спільної стратегії;

комунікація, що реалізується через доведення до керівництва різних рівнів управління відповідних планів діяльності підприємства та його окремих підрозділів;

мотивація керівників на досягнення цілей підприємства;

контроль та оцінка ефективності діяльності керівників шляхом співставлення фактичних показників із нормативними;

виявлення потреби у грошових коштах, оптимізація фінансових потоків.

Отже, створення та функціонування системи бюджетування на підприємстві є невід'ємною складовою здійснення на ньому процесів планування



та контролю, адже завдяки розробці відповідної системи планових показників та здійсненні подальшого контролю й аналізу відхилень фактичних показників від планових, керівництво має можливість вчасно реагувати на виявлені відхилення, з'ясовуючи їх причини, та попереджувати негативні наслідки.

У рейтингу завдань контролінгу на підприємстві найбільш вагомі місця посідають аналіз бюджетів, співставлення планових та фактичних показників, аналіз відхилень та їх причин [360].

Аналіз відхилень є невід'ємним елементом процесу управління витратами й прибутком підприємства. Адже управління здійснюється через орієнтацію усіх служб та підрозділів підприємства й окремих співробітників на досягнення планових показників. А отже, бажаним є максимальна відповідність фактично досягнутих результатів запланованому (бюджетному) рівню. Тож чим менші відхилення, тим ефективнішою і результативнішою є діяльність усієї господарської системи. Все ж в умовах динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, неможливо у повному обсязі врахувати ступінь їх впливу на результати діяльності підприємства, що й приводить до виникнення певних відхилень фактичних значень показників від їх запланованого рівня. Окрім цього, не усі виявлені в ході аналізу відхилення мають негативний характер. Цілком зрозуміло, що збільшення прибутку у порівнянні з запланованим є позитивною ознакою роботи підприємства, тоді як суттєве перевищення витрат за окремими статтями свідчить про наявність певних проблем у діяльності підприємства, на які терміново потрібно звернути увагу керівництво.

Виявлені в результаті аналізу відхилення є своєрідним сигналом про наявність відповідних позитивних чи негативних змін у діяльності підприємства, здійснюючи при цьому свого роду сервісну функцію, забезпечуючи створення елемента "додаткового навчання". Наявність відхилень є цілком нормальним явищем, адже, як зазначає Д. Славников [360], їх відсутність може свідчити про той факт, що підприємство знаходиться у стані стагнації та не використовує додаткові або приховані ринкові можливості. Тому на підприємствах досить важливо приділяти увагу аналізу відхилень, як важливої складової системи контролінгу, і, оскільки різні відхилення характеризуються певною специфікою, що визначається особливістю формування аналізованих показників, за якими вони виявлені, то й процедури їх виявлення та аналізу будуть мати відповідні відмінності.

Серед найбільш суттєвих причин виникнення відхилень, зокрема, виділяють: зміну рівня діяльності (зміна обсягів випуску та реалізації продукції, недозавантаження або перевантаження потужностей), зміну цін (реалізації, закупки тощо), зміни в споживанні ресурсів (матеріалів, енергії, праці тощо).

Перш ніж з'ясувати особливості аналізу відхилень, слід визначитися з їх різновидами. Наприклад, зазначаючи, що "основні відмітні ознаки відхилень визначаються різними видами бюджетів та особливостями підприємств" [360, с. 27], Д. Славников запропонував наступну класифікацію відхилень:

- за вартісною категорією: відхилення витрат, обігів, прибутку, вартості бізнесу (як оцінної категорії), сум покриття;

- за центрами управління: відхилення центрів витрат, відділів, підприємства в цілому, сфер виробництва, напрямів бізнесу, проектів, регіонів збуту тощо;

- за часовим періодом: денні, тижневі, місячні, квартальні, річні відхилення;

- за наявністю або відсутністю початкової закладеності у бюджет: відхилення гнучких та жорстких бюджетів.

Та, незважаючи на те, який різновид мають виявлені відхилення, їх можна характеризувати як позитивні або ж негативні, враховуючи характер показника, за яким виявлено певне відхилення. І вже на основі виявлених відхилень з'ясовуються причини, що призвели до їх виникнення, й розробляються відповідні коригувальні заходи.

Залежно від принципів розрахунку та аналізу відхилень їх поділяють на: абсолютні, відносні, селективні, кумулятивні відхилення та відхилення у часовому розрізі. Але ж не варто аналізувати усі відхилення, оскільки їх вибір повинен ґрунтуватися на принципі економічної доцільності, тобто для аналізу слід обрати найбільш значущі відхилення, використовуючи при цьому ряд критеріїв [360]: межа терпимості (аналіз повинен відбуватися тільки в тому випадку, якщо значення певних показників перевищило раніш встановлені так звані "межі терпимості"); вплив відхилень на прибуток підприємства; заздалегідь визначені випадки (умови), у яких відбувається виявлення відхилень та їх дослідження.

Отже, саме спеціалісти з контролінгу (контролери), аналізуючи і виявляючи велику кількість відхилень, несуть відповідальність за достовірність наданої інформації та своєчасність її представлення керівництву для розробки відповідних коригувальних заходів, і саме контролери у певних

випадках повинні ініціювати розробку таких заходів керівниками відповідних рівнів управління.

Останнім часом у наукових публікаціях все більше уваги звертається на важливість застосування у якості одного з прогресивних інструментів контролінгу, зокрема його стратегічної складової, збалансованої системи показників [375; 424].

Необхідність приділення уваги означеному інструментарію підкреслюється результатами проведених досліджень на ряді американських та західноєвропейських підприємствах. Проведені дослідження показали, що менш, ніж 10 % сформульованих стратегій було успішно реалізовано на підприємствах. У 70 % випадків невдалої реалізації стратегії основна проблема полягала не у її якості, а у самій реалізації [526]. На основі досліджень лабораторії The Balanced Scorecard Collaborative з'ясовано існування певних перешкод щодо успішної реалізації стратегій на підприємстві, а саме [526]:

розуміння – лише 5–7 % персоналу досліджуваних підприємств розуміють стратегію, що є результатом слабо розвинутих комунікацій усередині підприємства;

мотивація – близько 25 % менеджерів підприємств залучені до системи заохочень, що пов'язана з реалізацією стратегії, останні ж 75 % менеджерів отримують заохочення за реалізацію оперативних планів підприємства;

увага керівництва – в основному керівництво приділяє в місяць близько однієї години питанням розробки стратегії та її реалізації;

розподіл ресурсів на підприємстві – більша частина ресурсів підприємства (60 % й більше) не мають прямого (безпосереднього) зв'язку зі стратегією.

Як справедливо відмічає С. Фалько [526], означені проблеми та їх масштаби в повній мірі притаманні й практиці вітчизняних підприємств.

Саме використання збалансованої системи показників дозволяє здійснити ефективний контроль показників реалізації стратегічних цілей підприємства. Ефективно побудована система контрольних показників, що складає інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління, повинна відповідати низці вимог: перш за все, включати обмежену кількість показників, що найбільш повно характеризують відповідні аспекти діяльності підприємства; повністю охоплювати діяльність підприємства для формування цілісного уявлення щодо специфіки процесів, що на ньому протікають; характеризуватися простотою щодо інтерпретації отри-

маних даних. Таким вимогам найбільш чітко відповідає створена Р. Капланом і Д. Нортонем збалансована система показників. Безумовною перевагою цієї системи є її тісний зв'язок із бізнес-процесами, спрямованими на задоволення потреб клієнтів, до яких залучені всі співробітники підприємства.

Використання збалансованої системи показників у межах здійснення стратегічного контролінгу на підприємстві орієнтує керівництво на адекватний стратегічний розвиток, тоді як традиційне управління, як правило, зорієнтоване на фінансові показники. Нефінансові ж критерії, що враховуються при розробці збалансованої системи показників, тісно пов'язані з ключовими факторами успіху, тобто зі стратегією.

Враховуючи визначений інструментарій контролінгової діяльності на підприємстві, може здаватися, що більшість методів відносяться до загальновідомих, що використовуються у практиці менеджменту, але ж специфіка контролінгу полягає в тому, що він інтегрує усі методи, що вже склалися, у єдину систему, забезпечуючи високу якість аналітичної роботи, що відображається в комплексності аналізу, можливості "перехресного" контролю результатів, що отримані за допомогою використання різних методів та реалізації принципу взаємодоповнюваності різних методів, що і є наслідком реалізації принципу системного підходу. Разом із тим, контролінг не обмежується використанням лише тих методів, що вже сформовані у загальній системі менеджменту.

В умовах сучасного розвитку українських підприємств дослідники наголошують на доцільності використання інструментарію оперативного контролінгу, адже завдання стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах ще не вийшли на передній план, що є відображенням того, що, на відміну від західних підприємств, на вітчизняних підприємствах контролінг поки ще не отримав широкого розповсюдження й розглядається у вузькому розумінні, як "допоміжна технічна функція, що покликана обслуговувати процес вироблення та прийняття управлінських рішень" [472].

Взагалі ж, розглядаючи особливості формування контролінгу та його інструментарію на сучасних підприємствах, слід зазначити, що хоча в Україні термін "контролінг" і прийшов на початку 90-х років минулого століття, в межах сьогодення на вітчизняних підприємствах (доки остаточно не сформована термінологія) використовується два терміни "контролінг" та "управлінський облік", незважаючи на те, що завдання контролінгу не реалізуються у повному обсязі (як це можна спостерігати на зарубіжних

підприємствах), частіше можна спостерігати лише окремі елементи даної системи, а управлінський облік, складаючи основу контролінгу, є лише його частиною. Хоча в США та Великобританії використовується термін "управлінський облік" (management accounting, managerial accounting), термін "контролінг" прийнятий у Німеччині, звідки прийшов у Росію [173], а згодом і до України.

Створення й успішне функціонування системи контролінгу на підприємствах пов'язано з низкою проблем організаційного та методичного характеру. Зокрема, серед методичних проблем слід виділити такі [395]:

недостатня методична проробка у існуючих дослідженнях із контролінгу питань, що стосуються аналізу відхилень, зокрема щодо ідентифікації критичних значень виявлених відхилень, що матимуть силу своєрідного сигналу, що ініціює дії на шляху досягнення цільових показників;

відсутність співвідношення методик аналізу відхилень із системами управлінського обліку витрат і результатів, що використовуються на підприємствах;

недостатній методичний супровід процесів формування та реалізації стратегії, при цьому слід зазначити, що класичні методики стратегічного управлінського аналізу для їх використання у контролінгу потребують адаптації.

Важливі проблеми, що виникають у процесі прийняття рішення про впровадження контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств, пов'язані з необхідністю проведення подальших наукових досліджень із формування оптимальних методичних підходів до його здійснення з урахуванням специфіки певної галузі, розробкою методичних підходів до вибору конкретного інструментарію та адаптацією існуючих інструментів контролінгу до сучасних економічних умов, у яких здійснюють свою діяльність вітчизняні підприємства.

Створення, організація й подальше ефективне функціонування контролінгу на підприємствах пов'язане з необхідністю здійснення його автоматизації. Автоматизація контролінгу на підприємстві сприятиме вирішенню таких завдань, як:

підвищення якісного рівня функціонування системи збору контролінгової інформації як на стадії стратегічного, так й на стадії оперативного контролінгу;

оптимізація системи інформаційних потоків щодо управлінського документообігу.

На думку дослідників [110], на підприємстві повинні бути розроблені такі "основні автоматизовані модулі контролінгу", як: моніторинг договорів і об'єктів; затвердження, планування субпідрядних договорів; бюджетне управління; поглиблений облік і контроль; розрахунки з оплати праці; архівне зберігання документації; регламенти і процедури користувача.

Здійснення автоматизації контролінгу на підприємствах забезпечить виконання ним відповідних функцій на більш високому якісному рівні.

Проблеми організаційного характеру, що виникають у ході прийняття рішень про впровадження контролінгу у діяльність підприємства, пов'язані, зокрема, з визначенням доцільності створення служби контролінгу.

Приймаючи рішення про створення служби контролінгу, керівництво "зважує" усі аргументи "за" і "проти" щодо прийняття такого рішення. До таких аргументів, зокрема, відносять [172; 526]:

позитивні аспекти створення служби котролінгу на підприємстві;

поява конкретної відповідальної особи за виконання функцій і завдань контролінгу;

зосередження інформації про рівень досягнення поставлених цілей у напрямках економіки, фінансів, персоналу, клієнтів, окремих бізнес-процесів тощо в одному місці, що забезпечить оперативність її отримання у разі необхідності та інтерпретації;

можливість більш швидкого впровадження на підприємстві єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку, аналізу і звітності за підрозділами, що сприятиме більш легкій автоматизації процесу управління;

більш чітка координація й інтеграція планів усіх підрозділів підприємства;

більш тісний зв'язок локальних оперативних цілей підрозділів зі стратегічними цілями підприємства, що сприятиме зменшенню тенденцій до ізоляції функціональних підрозділів;

негативні аспекти створення служби котролінгу на підприємстві:

- вимушена необхідність зміни організаційної структури управління й необхідність обґрунтування співробітникам доцільності таких змін;

- можливість появи проблем із планово-економічними та обліково-аналітичними підрозділами підприємства, у яких буде вилучено деякі функції та надано виконання додаткових функцій;

- висока ймовірність конфлікту між керівництвом підприємства та керівником служби контролінгу щодо реалізованості поставлених цілей та оцінювання досягнутих результатів діяльності;

- загроза надмірного впливу служби контролінгу на прийняття рішень керівництвом підприємства, що викличе незадоволення в колективі;
- важкість пошуку спеціалістів серед співробітників підприємства, що здатні у повному обсязі реалізувати функції та завдання контролінгу.

Крім того, зважаючи на позитивні та негативні наслідки створення служби контролінгу на підприємстві, при прийнятті рішення щодо впровадження контролінгу та щодо організаційної побудови даної системи, враховуються й інші аспекти: розмір, масштаби діяльності підприємства, наявність відповідної ресурсної бази, психологічний клімат у колективі, що є відповідним індикатором готовності до організаційних перетворень на підприємстві.

Нажаль, на сьогодні залишається актуальною проблема відсутності кваліфікованих спеціалістів у сфері контролінгу, що ускладнює впровадження та ефективне використання його інструментарію в практиці діяльності підприємств.

Та, незважаючи на певні труднощі, з якими стикається керівництво при впровадженні контролінгу у діяльність підприємства, переваги від його впровадження не викликають сумніву, бо застосовуючи контролінг на підприємстві, з'являється можливість своєчасно виявити певні проблеми в діяльності й здійснити коригувальні заходи до того, як їх наслідки спричинять кризову ситуацію. За допомогою впровадження контролінгу на підприємстві уможлиблюється: визначення фактичного стану діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів у оперативному режимі; виявлення так званих "слабких сигналів", що свідчать про наявність певних загроз успішному функціонуванню підприємства; пошук слабких місць у діяльності підприємства; прогнозування майбутнього успішного розвитку підприємства; прийняття своєчасних адекватних певній ситуації управлінських рішень.

Серед існуючих методів впровадження контролінгу на підприємствах одним із найбільш ефективних вважається метод поетапної зміни інформаційних та керуючих потоків підприємства, що полягає у послідовному здійсненні заходів, одразу після впровадження яких можна оцінити ефективність кожного. Процес впровадження таких заходів включає наступні етапи [163, с. 58]:

- визначення цілей впровадження контролінгу;
- постановка управлінського обліку й звітності;
- впровадження процедур планування;
- впровадження процедур та механізмів контролю.

На першому етапі визначаються цілі впровадження контролінгу, серед яких можуть бути: підвищення конкурентоспроможності підприємства, скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення їх якісного рівня, розробка критеріїв оцінки ефективності діяльності підрозділів, спрощення взаємодії з підрозділами в процесі господарської діяльності, скорочення товарно-матеріальних запасів та зниження витрат, пов'язаних із ними тощо.

Слід зазначити, що даний етап, швидше за все, носить характер обґрунтування прийняття рішення про впровадження контролінгу на підприємстві з метою ідентифікації ступеня його важливості на даному етапі розвитку підприємства, адже сам факт необхідності впровадження контролінгу щодо забезпечення успішного функціонування й розвитку підприємства є безсумнівним.

На наступному етапі складається структурна схема вхідних та вихідних інформаційних потоків підрозділів підприємства; встановлюються ключові вимоги до системи управлінської звітності, при цьому встановлюються користувачі інформації, періодичність й форма представлення інформації, створюються звітні форми для використання в межах підрозділів.

На етапі впровадження процедур планування здійснюється розробка методики складання планів, форми представлення завдань підрозділам із залученням всіх рівнів управління. При цьому планування повинно охопити усі параметри та напрями діяльності підприємства, а механізми планування повинні використовувати дані впровадженого управлінського обліку.

Останній етап передбачає впровадження в дію процедур та механізмів контролю щодо відповідності фактичних показників запланованим та розробку системи раннього запобігання негативних наслідків.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств використання контролінгу в практиці їх діяльності характеризується низкою особливостей і проблем, що супроводжують даний процес, зокрема:

відсутність єдиного підходу щодо визначення поняття "контролінг", що впливає на розуміння його сутності та обґрунтування значущості цієї безумовно невід'ємної складової забезпечення успішного управління у очах керівництва багатьох підприємств;

недосконалість методичної бази, необхідність адаптації інструментів контролінгу, що склалися й успішно використовуються у зарубіжній практиці, умовам діяльності вітчизняних підприємств;



нестача ресурсного потенціалу щодо повноцінного впровадження контролінгу та його потужного інструментарію у діяльність підприємств. Мова йде як про відсутність відповідного фінансового забезпечення, так і про нестачу (а частіше за все й відсутність) кваліфікованих спеціалістів у сфері контролінгу, що повноцінно володіють його інструментарієм та відповідними методиками.

Впроваджуючи контролінг у діяльність підприємств, керівництво повинно пам'ятати про те, що така процедура потребує відповідної підготовки, зокрема, щодо оцінки доцільності та можливості впровадження інструментарію контролінгу, що відповідає профілю діяльності підприємства, його потенціалу, враховуючи умови, що склалися на підприємстві.

Оцінивши переваги впровадження даного напрямку й вміло використовуючи існуючий арсенал контролінгового інструментарію, керівництво підприємства забезпечить піднесення управлінської діяльності на більш високий якісний рівень, забезпечивши формування довгострокових конкурентних переваг підприємства у ринковому просторі.

Отже, неможливо не погодитися з думкою Прокопенко О. В. та Криворучко Л. Б. [328] про те, що очевидною є необхідність розвитку та впровадження контролінгу в діяльність українських підприємств "як самостійної складової системи управління, що є чинником підвищення рівня економічної ефективності комплексу напрямів діяльності підприємства" [328, с. 33].

### **3.3. Комплексна підготовка виробництва до випуску нової продукції**

В умовах ринкової економіки товарна політика підприємств повинна бути направлена на створення нових та удосконалення (модернізацію) виготовлених машин, механізмів та інших видів продукції, впровадження передової техніки та технології, її удосконалення, застосування ефективних методів організації виробництва, праці й управління. Цим обумовлена актуальність теми дослідження [327; 326].

Для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства необхідно заздалегідь бути готовим до випуску нової продукції.

Створенню нових виробів передують аналіз технічних характеристик виробу, конструкції і технології його виробництва. На основі прогнозів потреби в нових виробках, аналізу передбачуваної економічності нових виробів у виробництві та експлуатації проводяться техніко-економічне обґрунтування створення й освоєння нових виробів [288].

Організація до випуску нової продукції передбачає упорядкування у просторі та синхронізацію у часі, вжиття заходів і виконання робіт зі створення та освоєння виробництва нової чи вдосконалення виготовленої продукції, техніки й технології. Для цього необхідно провести певну підготовку щодо забезпечення виробництва нормативною документацією, оснащення та налагодження усіх підсистем, взаємодія яких забезпечує випуск нової продукції, прогресивних технологічних процесів та інших нововведень.

Крім стандартизованих підходів до комплексної підготовки виробництва, великого значення набуває творчий системний підхід, що базується на аналізі цілісного функціонування системи, вимірі її параметрів, оптимізації і з'ясуванні можливостей її подальшого удосконалення [102].

Таким чином, комплексна підготовка виробництва повинна базуватися на повному охопленні всіх сторін підготовки виробничої системи, враховувати комплексність об'єкта підготовки (нові та модернізовані вироби, технологію, організацію виробництва й праці) і процесів підготовки (наукові, технічні, економічні, організаційні).

Наукова новизна комплексної підготовки виробництва нової продукції полягає у тому, що її розглянуто у розрізі підсистем, які складають комплексну систему щодо випуску нових виробів. По кожній підсистемі наведені: сутність, завдання, рекомендації для підвищення ефективності комплексної підготовки нових виробів у розрізі окремих підсистем.

Підготовка виробництва в загальному розумінні становить сукупність підготовчих робіт, результатом проведення яких повинна бути створена повна готовність виробництва щодо проектування та виробництва нововведень відносно заздалегідь створених критеріїв, вибір яких визначається залежно від рівня виробничих сил та виробничих відносин у розглянутий період часу [98].

Термін "підготовка виробництва" виник у результаті об'єктивної необхідності створення нових виробів та їх освоєння.

Підготовка виробництва стає важливою ланкою в процесі впровадження досягнень науково-технічного прогресу в практику господарської діяльності. Вона стає окремою функцією, самостійним елементом суспільного відтворення. У зв'язку з цим визначено роль та місце підготовки виробництва в умовах розподілу праці, що динамічно розвивається. Питання підготовки виробництва досить детально розглянуті в дослідженнях багатьох вчених – економістів, професорів (Туровець О. Г., Карлик Е. М.,

Гамрат-Курек Л. І., Гінзбург Е. В. та ін.), у яких в якості об'єктів підготовки виступають процеси створення та освоєння нових видів виробів та технологія щодо їх виготовлення. Це послужило широким розповсюдженням поняття "технічна підготовка виробництва", що визначається як проектування та впровадження нових, а також удосконалення конструкцій виробів, що раніше були освоєні, та технологічних процесів щодо їх виготовлення. Вона розширилась за рахунок включення в неї сукупності робіт організаційного, економічного, соціального та екологічного напрямку, що додало підготовці комплексний характер [288].

У зв'язку з цим, підготовка виробництва забезпечує умови для комплексного та високоефективного оновлення виробництва. Це ємке поняття включає не тільки оновлення виробленої продукції, але й глибокі перетворення в техніці та технології виробництва, організації праці та управління, у всій системі соціальних та економічних відносин на підприємстві.

Особливу роль відіграє підготовка виробництва при формуванні якості продукції. Якість продукції створюється на передвиробничому та виробничому етапах її створення в процесі експлуатації.

На етапі підготовки параметри якості характеризують технічний рівень виробів як сумарний результат досліджень, проектування, конструкторсько-технологічних рішень, стандартизації та уніфікації. Саме тут закладається необхідний рівень техніко-економічних і соціальних параметрів нової продукції, вирішуються проблеми вибору аналогів світового рівня.

Підготовка виробництва нової продукції – це комплекс нормативно-технічних заходів, що регламентують конструкторську, технологічну підготовку виробництва, систему комплексів та освоєння нової продукції на підприємстві [422].

Процеси оновлення виробництва на основі науково-технічного прогресу набуває всебічний характер, пов'язуючи в єдину систему створення нових виробів і вдосконалення виробничої бази підприємств. Однією з таких форм є комплексна підготовка виробництва, що представляє широкі та різноманітні заходи щодо створення та освоєння нових виробів: використання прогресивних, принципово нових технологічних процесів, нових форм організації праці. Виробництва і управління дозволяють встановити ступінь впливу різних факторів на хід виконання робіт із підготовки виробництва, що дає можливість намітити практичні заходи щодо прискорення їх успішного завершення.

Підготовка виробництва забезпечує умови для комплексного та високоефективного оновлення виробництва. Це ємне поняття включає не тільки оновлення продукції, що випускається, а й глибоке перетворення в техніці і технології виробництва, обслуговуванні, організації праці та управлінні, у всій системі соціальних та економічних відносин на підприємстві-виробнику продукції.

У зв'язку з цим комплексна підготовка, як попередній комплекс робіт, повинна охоплювати і підготовку комплексного виробництва матеріальних благ, знарядь і предметів праці, робочу силу, що приводить їх у рух, і підготовку певних відносин між членами колективу в процесі виробництва. Роль комплексної підготовки виробництва полягає у тому, щоб постійно підтримувати виробництво на високому науково-технічному та організаційно-економічному рівні.

На етапах підготовки виробництва нових виробів параметри якості характеризують технічний рівень виробів як сукупний результат досліджень, проектування конструкторсько-технологічних рішень, удосконалення технологій виготовлення, стан обладнання, підготовку кадрів, рівень організації виробництва, стандартизації й уніфікації, тобто рівень підготовки виробничої системи до випуску нового виробу, необхідного рівня техніко-економічних і соціальних параметри. Це є основою вибору – аналога світового рівня.

Таким чином, в якості об'єкта підготовки виступає не тільки новий (або модернізований) виріб, але й процес виготовлення, обслуговування, організації та управління виробництвом [102].

При технічному прогресі, з одного боку, відбувається швидка зміна застарілих виробів новими, а з іншого – на підготовку виробництва нового виробу витрачається більше годин праці, ніж на виготовлення старих виробів.

Для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства й скорочення строків створення нових конкурентоспроможних виробів впроваджується комплексна підготовка створення й освоєння нової продукції.

Підготовка як самостійна функціональна підсистема знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами підприємства і, зокрема, з підсистемою управління. Якщо управління виступає як процес цілеспрямованої зміни керованої системи, то підготовка виробництва – це процес, що забезпечує певні попередні умови для подальших цілеспрямованих змін.

Так, наприклад, технічна підсистема об'єкта і суб'єкта управління виступає у вигляді взаємопов'язаного комплексу основних виробничих фондів (інформації, ЕОМ, будівель, споруд, обладнання, засобів оргтехніки, різноманіття технологічних процесів виготовлення). Економічна підсистема містить весь комплекс економічних відносин і зв'язків, що утворюються в процесі функціонування системи в цілому.

Організаційна підсистема підприємства – це сукупність організаційних умов (виробнича структура, управління тощо), що забезпечують нормальне функціонування людей, знарядь, предметів праці, технологій та продуктів праці [361].

Виходячи із закономірностей взаємної відповідності, система підготовки виробництва може бути представлена у вигляді технічної, організаційної, економічної та соціальної підсистем, кожна з яких вирішує своє коло завдань підготовки, що становлять окремі сторони єдиного комплексного процесу щодо здійснення нововведень, які пов'язані із створенням і впровадженням нової і новітньої техніки і технології, реконструкцією і модернізацією виробництва. Удосконалення економічного механізму за створенням і впровадженням передових форм і методів організації та управління, з підготовкою виробничого колективу до роботи в нових умовах, викликаний до життя науково-технічним прогресом.

Комплексна підготовка виробництва це сукупність цілеспрямованих технологічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, що забезпечують створення і конструювання нових і вдосконалення (модернізація) виготовлених машин, механізмів та інших видів продукції, впровадження передової технології та її вдосконалення, ефективну організацію праці, виробництва й управління.

Завдання комплексної підготовки виробництва вирішуються на всіх рівнях і групуються за такими чотирма напрямками:

- створення та впровадження у виробництво нових виробів і нових технологій;

- проведення модернізації виробленої продукції та технологічних процесів;

- створення та впровадження нових економічних, організаційних, соціальних структур та механізмів, різних заходів щодо вдосконалення всіх елементів виробництва та управління;

- організація та управління комплексної підготовки виробництва.

Головне завдання підготовки виробництва є створення й організація випуску нових конкурентоспроможних виробів.

Види організації, що виконують підготовку виробництва:

- централізована форма, при якій вся робота з підготовки здійснюється на рівні заводу управління. Це характерно для великих підприємств;
- децентралізована форма, при якій велика частина робіт з підготовки переноситися в цехові бюро або відділи;
- змішана форма, коли робота по підготовці розподіляється між цеховими органами та проектними структурами на рівні підприємства.

За місцем виконання технічна підготовка виробництва може бути заводська й позазаводська.

Позазаводська підготовка виробництва нових виробів здійснюється проектно-технологічними та науково-дослідними інститутами, а заводська відділами та лабораторіями підприємств.

Комплексне планування і керівництво роботами на підприємстві з підготовки виробництва нового виробу повинні здійснюватися централізованою службою планування підготовки виробництва з підпорядкуванням її безпосередньо головному інженеру або його заступнику.

Правильна організація комплексної підготовки нового виробу спрямована на підвищення його якості.

Сучасна комплексна підготовка виробництва на підприємстві включає такі етапи (стадії):

1. Науково-дослідна підготовка (проведення досліджень, пов'язаних з підготовкою виробництва нововведень).

2. Технічна підготовка:

а) конструкторська підготовка виробництва (проекування нової та вдосконалення своєї продукції);

б) технологічна підготовка виробництва (розробка та впровадження типових і стандартних, типових технологічних процесів та ін.).

3. Організаційна підготовка (розвиток і поглиблення спеціалізації виробництва, атестації якості технологічних процесів).

4. Економічна підготовка:

а) планово-економічна;

б) фінансово-економічна;

в) обліково-бухгалтерська.

5. Соціальна підготовка.

6. Експлуатаційна підготовка (проведення досліджень, пов'язаних із підготовкою нового виробу, експериментальні роботи, виготовлення та випробування дослідних зразків).

Всі зазначені види діяльності в процесі комплексної підготовки виробництва тісно взаємопов'язані між собою та поєднуються в часі.

### **Науково-дослідна підготовка.**

Науково-дослідна підготовка спрямована на матеріалізацію ідей науковців у процесі створення нових виробів.

Проектування та виготовлення нових виробів здійснюється поетапно: необхідними є наукові дослідження, проектування та конструювання виробів, розробка технологічного процесу його виготовлення, проектування технологічної оснастки та нестандартного обладнання, експериментальні роботи виготовлення та випробування опитних зразків.

Науково-дослідна підготовка як елемент комплексної підготовки охоплює всі етапи комплексної підготовки виробництва нових виробів. У процесі науково-дослідної роботи проходять всебічну перевірку нових ідей, що реалізовані іноді у вигляді відкриттів або винаходів. Теоретичні передумови розв'язання наукової проблеми перевіряються у ході дослідно-експериментальних робіт [98].

Дослідження передбачає формування наукових рекомендацій, щодо створення нової конструкції виробу, технології та організації виробництва, нових соціальних та економічних рішень та визначення шляхів їх реалізації.

Переважає значення у ході підготовки нових виробів має технічна (конструкторська і технологічна) підготовка виробництва.

Комплексне планування всіх етапів підготовки виробництва нового виробу повинно починатися з конструкторських робіт і закінчуватися випуском та відпрацюванням його перших дослідних зразків. При цьому повинні встановлюватися терміни на креслення виробів, розробку та оснащення техпроцесів, остаточні терміни впровадження та витрати праці на окремі етапи у процесі підготовки.

Підготовка виробництва, характеризується кількістю різновидів (технічна, економічна, соціальна), багатством властивостей, багатогранністю зв'язків та відносин з іншими суспільними явищами (технічним і соціальним прогресом, науково-технічною революцією). Найбільш важливими питаннями, які визначають створення нового виробу, були питання проектування конструкції і технології його виготовлення. Всі вони відносяться до, так званих, технічних рішень, що і визначило назву "технічна підготовка виробництва".

Метою **технічної** підготовки на етапі освоєння є забезпечення повної технічної готовності підприємства та його виробничих підрозділів до освоєння випуску нових виробів високої якості у встановлені строки, при ефективному використанні обладнання, оснащення, виробничих площ, трудових, паливно-енергетичних, матеріальних та інших ресурсів.

Технічна підсистема об'єкта і суб'єкта управління виступає у вигляді взаємопов'язаного комплексу основних виробничих фондів (споруд, обладнання, ЕОМ, засобів оргтехніки, різноманіття технологічних процесів виготовлення виробів, інформації тощо).

#### *Конструкторська підготовка виробництва.*

Цілями конструкторської підготовки як елементу комплексної підготовки виробництва є підвищення якості, конкурентоспроможності продукції, забезпечення високої технологічності конструкції на основі уніфікації й стандартизації деталей і вузлів виробу, що дозволяє скорочувати трудові та матеріальні витрати на проектування і виготовлення виробу; зниження собівартості нової продукції за рахунок вдосконалення конструкції виробу. Зменшення витрати сировини і матеріалів на одиницю продукції, експлуатаційних витрат, пов'язаних з використанням продукції, забезпеченням охорони праці та техніки безпеки [98].

Конструкція нового виробу розробляється поетапно: необхідні розрахунки, експериментальні роботи проектування і конструювання виробу, виготовлення та випробування нових зразків.

З ускладненням конструкції машин збільшився обсяг конструкторсько-технологічних робіт та підготовка перетворюється в технічну, а після й в науково-технічну.

Подальше ускладнення машин і технології їх виготовлення викликає необхідність змін в організації та управлінні виробництвом, висуває необхідність у вдосконаленні соціально-економічних сторін виробничої системи.

Усе це призводить до того, що в один ряд із технічними проблемами стають організаційні, економічні, соціальні; підготовка з чисто технічної підготовки перетворюється на комплексну.

Проектування включає матеріалізацію отриманих під час досліджень результатів у вигляді конкретних проектів (технічної документації), конструкцій нових виробів, організації виробництва і управління, необхідних для здійснення даного нововведення.

#### *Технологічна підготовка*

Технологічна підготовка виробництва – це сукупність взаємопов'язаних робіт, які встановлюють послідовність, зміст, умови здійснення процесів виготовлення нового виробу найбільш раціональними способами.



Завдання технологічної підготовки виробництва вирішуються на всіх рівнях і групуються за такими чотирма напрямками:

забезпечення технологічності виробів;

розробка технологічних процесів;

проектування та виготовлення засобів технологічного оснащення;

організація та управління технічною підготовкою виробництва.

На заключному етапі технологічної підготовки виробництва нового виробу здійснюється перевірка і впровадження розроблених технологічних процесів. На основі результатів такої перевірки усуваються окремі недоліки в технології, конструкції оснащення і остаточно налагоджуються розробка та впровадження типових і стандартних технологічних процесів, використання стандартизованих і уніфікованих засобів процесу високого рівня гнучкості.

Дозволяє можливість безперервного і швидкого переналагодження на випуск нових виробів.

Спільна робота конструкторів та технологів дозволяє забезпечити високий рівень стандартизації й уніфікації, використання освоєних виробництвом технологічних процесів, зниження трудомісткості і скорочення строків комплексної підготовки виробництва нових виробів.

Зміни на даній стадії підготовки виробництва вносяться і в конструкторську, й технологічну документацію.

Оцінка й аналіз готовності виробництва, його різних структурних підрозділів щодо випуску нової техніки, використання прогресивних, принципово нових технологічних процесів, нових форм організації праці, виробництва й управління дозволяє встановлювати ступінь впливу різних факторів на хід виконання робіт із підготовки виробництва, що дає можливість окреслити практичні заходи щодо прискорення їх успішного завершення [288].

Зміст і порядок виконання конструкторського й технологічного етапів із комплексної підготовки виробництва регламентується державними стандартами, єдиною системою конструкторської документації (ЄСКД) та єдиною системою технологічної документації (ЄСТД).

Отримання повної готовності виробництва щодо випуску нових виробів полегшується, якщо використовувати строгу регламентацію технічної підготовки на базі Єдиної системи технологічної підготовки виробництва (ЄСТПВ). Впровадження ЄСТПВ дозволяє різко скоротити обсяг документації, що пов'язана з розробкою технологічних процесів та, тим самим,

скоротити строки виконання цього виду робіт. Типізація технології створює необхідні передумови для автоматизації технологічного оснащення, що дозволяють значно скоротити трудомісткість проектування й виготовлення оснащення, яка має найбільшу питому вагу у витратах на технологічну підготовку нових виробів.

Суттєво доповнити ЄСКД, ЄСТД та ЄСТПВ у питаннях регламентації технічних рішень щодо змісту та обсягів робіт.

Підготовку щодо забезпечення виробництва необхідною документацією, для здійснення будь-якого процесу, необхідно провести до повного оснащення та налагодження всіх підсистем, взаємодія яких забезпечить випуск готової продукції.

#### *Організаційна підготовка*

Організація до випуску нової продукції передбачає упорядкування у просторі та синхронізацію у часі, вжиття заходів і виконання робіт зі створення та освоєння виробництва нової чи вдосконалення продукції, техніки, технології що є на підприємстві.

Правильна організація комплексної підготовки виробництва нового виробу істотно впливає на його якість.

Розвиток і поглиблення спеціалізації виробництва, атестація якості технологічних процесів.

Організаційно-управлінська підготовка як елемент комплексної підготовки призвана вирішувати питання вдосконалення організації та управління підприємством із включенням комплексу заходів, що охоплюють основне і допоміжне виробництво.

Організаційні аспекти комплексної підготовки виробництва в процесі освоєння нового виробу включають рішення організаційно-технічних, організаційно-планових питань. Вони пов'язані з розрахунками і розміщенням обладнання, плануванням робочих місць, передбачають упорядкування матеріалів – деталей – потоків [288]. Виконуються розрахунки поточних форм організації виробничого процесу, предметно-замкнених ділянок, визначення та обґрунтування розмірів партій деталей, тривалості виробничого циклу, заділів, що спрямовані на перебудову і підготовку системи управління підприємством до випуску нового виробу шляхом проектування та впровадження нових структур управління.

Певний комплекс робіт, пов'язаний з розрахунками календарно-планових нормативів, організацією нових ділянок та переплануванням цехів проводиться в рамках організаційної підготовки.

Організаційні аспекти комплексної підготовки виробництва в процесі освоєння нового виробу включають рішення організаційно-технічних, організаційно-планових та організаційно-управлінських питань. Вони пов'язані з розрахунками і розміщенням обладнання, плануванням робочих місць та нормуванням цехів, діляниць, припускають упорядкування руху матеріалів – деталей – потоків. Розрахунки поточних форм організації виробничого процесу, предметно-замкнених ділянок, визначення та обґрунтування розмірів партії деталей, тривалості циклів, заділів направлені на перебудову і підготовку системи управління підприємством до випуску нового виробу шляхом проектування та впровадження нових структур управління, внесення змін до розподілу функцій.

Про необхідність і важливість проведення організаційної підготовки можна судити з висловлень Слезінгера Г. Е., зроблених ним ще в 1967 році, але яке не втратило своєї актуальності і сьогодні: "Трудно переоценить значение организационной подготовки производства, охватывающей вопросы совершенствования организации труда и производства, разработки и внедрения систем, методов и средств управления. Эта функция по своему характеру находится на стыке между техническими и экономическими функциями. К сожалению, до сих пор даже на крупных предприятиях не всегда имеются специальные органы или исполнители, которые занимались бы этой функцией и обеспечивали оперативное внесение необходимых изменений в существующую организацию производства, структуру аппарата управления, формы документации, систему и методы работы применительно к сложившимся производственным условиям" [361, с. 234].

У системі комплексної підготовки виробництва нових виробів на підприємстві організаційні аспекти займають виключно важливе місце. Зростання їх ролі і значення визначаються тим, що на етапі освоєння виконується основний обсяг підготовчих робіт.

Зі сфери проектування виробу переміщуються у сферу їх виготовлення до сфери налагодження планомірного і сталого випуску виробів.

#### *Економічна підготовка*

Економічні аспекти комплексної підготовки виробництва на етапі освоєння нових виробів – це сукупність предвиробничих заходів економічного характеру, спрямованих на забезпечення планомірного, стійкого і ефективного випуску нових виробів заданого рівня якості. Економічні аспекти в процесі освоєння включають широкий комплекс планово-економічних, фінансових та облікових робіт [102]. До них, в першу чергу,

належать планування витрат виробництва, кошторисно-фінансові розрахунки, визначення економічних норм і нормативів, обґрунтування цін, обсягів капітальних вкладень, розрахунки планових і оцінних показників виробів, обґрунтування з фінансування підприємства при освоєнні нової продукції, включаючи джерела фінансування і статті витрат, кредитні взаємини.

Економічна підготовка як елемент комплексної підготовки складається з:  
планово-економічної підготовки;  
фінансово-економічної підготовки;  
обліково-бухгалтерської підготовки.

#### *Планово-економічна підготовка*

Розрахунок основних показників із праці та заробітної плати щодо освоєння виробів, розрахунок і обґрунтування техніко-економічних показників на освоювану продукцію, розробка нових систем оплати праці та матеріального стимулювання, вдосконалення системи внутрішньовиробничих відносин при освоєнні, розрахунок плану виробництва нового виробу, розробка та обґрунтування економічних норм і нормативів, розрахунки планових та оцінних показників освоюваного виробу, розрахунок витрат виробництва на освоєння виробів, планування витрат виробництва, розробка і реалізація кошторису на освоєння нових виробів, обґрунтування та реалізація витрат на підготовку і перепідготовку кадрів у зв'язку з освоєнням нових виробів – це показники, що характеризують нову продукцію.

Основне завдання досвідченого виробництва полягає в матеріалізації діяльності НДІ і КБ, а потім ОГК і ВГТ по всій запланованій тематиці за встановлені терміни, а також випуск перших партій-зразків нових виробів. Випуск партій-зразків дає можливість передати новий виріб у серійне виробництво і виявити терміни його промислового освоєння у потрібних обсягах. Критерієм роботи досвідченого виробництва можна вважати якість технічної документації та строки освоєння нового виробу в умовах серійного виробництва. Вирішувати поставлені завдання дослідне виробництво може тільки за умови максимального наближення ступеня опрацювання технологічних процесів до норм і принципів, прийнятих у серійному виробництві.

Дослідний завод (цех) повинен бути оснащений обладнанням, технічний рівень якого знаходиться на рівні устаткування серійного заводу, навіть більш досконалий і більш прогресивний. Тільки в цьому випадку можна досягти скорочення термінів підготовки серійного виробництва нових виробів. Основною метою досвідченого виробництва слід вважати

промислово-економічну атестацію (оцінку) результатів науково-дослідницької діяльності НДІ і КБ і, таким чином, перевірку та оцінку "життєздатності" нової продукції. Промислова атестація "життєздатності" наукової розробки включає визначення серійного випуску продукції. Під цим розуміється можливість збереження параметрів нової техніки в обумовлених рамках впливу організаційно-технічних факторів серійного виробництва, а також за можливості збільшенні обсягів випуску, розширення сфери застосування знову розробленого виробу.

#### *Фінансово-економічна підготовка*

Приймаються економічні рішення, що включають кошторисно-фінансові розрахунки, широкий комплекс планово-економічних, фінансових та облікових робіт, до яких, в першу чергу, відносяться: обґрунтування цін, обсягів капіталовкладень, обґрунтування фінансування підприємства під час засвоєння нової продукції, включаючи джерела фінансування та статті витрат, кредитні відношення й взаємовідношення з бюджетом, обґрунтування оборотних засобів на засвоєння нових виробів [422].

#### *Обліково-бухгалтерська підготовка*

Вона складається з сукупності підготовчих робіт зі створення та впровадження в практику необхідної облікової документації, що може забезпечити повний та всебічний облік усіх статей витрат, що будуть мати місце з початку засвоєння та в процесі наступного випуску нових виробів [422].

У процесі засвоєння нового виробу може виникнути необхідність у зміні системи обліку витрат на виробництво, використання нових методів обліку, у розробці всієї необхідної первинної документації. Визначення складу та обсягів облікової економічної інформації, розробка і вдосконалення форм облікової документації, розробка і вдосконалення системи оперативної звітності про відхилення від нормального ходу процесів під час випуску нової продукції, проектування робіт на ЕОМ.

Економічні аспекти комплексної підготовки виробництва нових виробів на етапі освоєння нових виробів становить комплекс предвиробничих заходів економічного характеру, спрямованих на забезпечення планомірного та ефективного випуску нових виробів заданого рівня якості.

Так, в економічній підготовці вирішують такі питання:

1. Визначення на передпроектній стадії техніко-економічної доцільності створення, виробництва та експлуатації нових виробів.

2. Визначення техніко-економічної доцільності використання відповідних засобів та методів раціонального здійснення стадій комплексної підготовки виробництва.

3. Розрахунок граничних цін на нові вироби.

4. Визначення строків та джерел фінансування робіт щодо створення та виробництва нових виробів та списання витрат.

5. Розробка техніко-економічних показників підприємства (продуктивність праці, прибуток, рентабельність, фондівіддача, використання виробничих потужностей тощо) за роки освоєння даного виробу.

Економічна підготовка повинна забезпечити економічними методами рішення завдань комплексної підготовки виробництва на кожному рівні прийняття рішень.

Фактори, які підвищують ефективність комплексної підготовки виробництва [361]:

економічна освіта працівників шляхом навчання за категоріями працюючих;

аналіз якості та коригування (або розробка нових) нормативно-методичних документів, що регламентують методи виконання громад і специфічних функцій управління різними об'єктами;

організація на підприємстві робіт із системного аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування, нормування, обґрунтування конкурентноспроможності товарів підприємства, норм витрат матеріальних, паливно-енергетичних, трудових та інших видів ресурсів, виробничих площ, обладнання та інструменту, запасних частин і запасів різних видів ресурсів, елементів організації виробництва і праці тощо;

проведення функціонально – вартісного аналізу (ФВА) проектованої продукції, технологій, організаційних структур, ефективності використання всіх видів ресурсів;

економічне обґрунтування варіантів технологічного процесу та інших організаційно технічних рішень із комплексної підготовки нового виробу.

Обґрунтування економічної ефективності знов освоюваної продукції підводить підсумок всьому комплексу планово-виробничих робіт і відносин із бюджетом, обґрунтуванням системи оплати праці. У процесі освоєння нового виробу може виникнути необхідність у зміні системи обліку витрат на виробництво, використання нових методів обліку, в розробці всієї необхідної первинної документації.

Деякий обсяг займають економічні рішення, що включають кошторисно-фінансові розрахунки, економічні норми та нормативи. Економічні аспекти в процесі її освоєння включають широкий комплекс планово-економічних, фінансових та облікових робіт, до яких, у першу чергу, відносяться планування витрат виробництва, обґрунтування цін, обсягів капітальних вкладень,

розрахунки планових та оцінних показників нового виробу, обґрунтування щодо фінансування підприємства при освоєнні нової продукції, включаючи джерела фінансування і статті витрат, кредитні операції та відносини з бюджетом, обґрунтування системи оплати праці. У процесі освоєння нового виробу може виникнути необхідність зміни системи обліку витрат на виробництво, використання нових методів обліку, в розробці всієї необхідної первинної документації.

Зміст і порядок робіт із комплексної підготовки виробництва регламентується державними стандартами – ЄСКД.

Для організації виробництва нових виробів необхідно випередити потребу у необхідних матеріалах, обґрунтувати постачальників ресурсів, їх оптимальний обсяг і терміни виконання замовлення поставки матеріалу високої якості за низькою ціною на основі використання логістичних процесів. Логістика дозволяє розширити сфери організації виробництва, включивши в неї не тільки процеси перетворення матеріальних ресурсів, але й їх закупівлю й розподіл.

На сучасному етапі все більшого значення набувають соціальні аспекти комплексної підготовки виробництва.

Сучасна *соціальна підготовка* становить широкий комплекс взаємопов'язаних процесів, що забезпечують готовність колективу підприємства до випуску нових виробів із заздальгідь заданими умовами (термінами, обсягами випуску, витратами і рівнем якості тощо). Обсягом соціальної підготовки виступають трудові колективи підприємств, об'єднань, науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій, що беруть участь у створенні, освоєнні випуску нових видів продукції, технологічних процесах, нових форм і методів організації праці, виробництві та управлінні [100].

Соціальні аспекти підготовки в процесі освоєння нововведень пов'язані в основному з підготовкою кадрів, створенням необхідних умов праці та побуту. Вони включають також комплекс різних заходів щодо удосконалення соціальної структури колективу, системи оплати праці. При цьому основними факторами, що визначають вибір необхідних заходів, є ті вимоги, які випливають на особливості освоєваних виробів.

Соціальні завдання вирішуються за допомогою відповідних характерних для них методів. Оновлення продукції, як одна з головних цілей підготовки виробництва, виступає в якості важливого джерела соціальної і економічної ефективності виробництва, підкреслюючи тим самим особливу роль підготовки виробництва у досягненні високо-економічних результатів, інтенсифікації виробництва і праці.

Головною метою соціальної підготовки виробництва є забезпечення готовності трудових колективів до успішного виконання функцій щодо створення та освоєння нової техніки та інших виробничих нововведень.

#### *Екологічна підготовка.*

До екологічних аспектів підготовки відносяться заходи щодо створення сприятливих умов праці, його охорони, захисту навколишнього середовища від шкідливого впливу, зумовленого технологією виробництва, і запобіганню забруднення промисловими відходами.

Заключним етапом комплексної підготовки виробництва є освоєння виробництва і виготовлення дослідного зразка.

Результатом виробничого етапу є якість виготовлення виробів. Воно відображає міру виконання вимог і норм до якості, що містяться в технічній документації. Виконання зазначених вимог, багато в чому зумовлюється досконалістю технології виготовлення, станом устаткування, підготовкою кадрів, рівнем організації виробництва, тобто ступенем підготовки виробничої системи до випуску нового виробу.

Освоєння складає широкий комплекс робіт, пов'язаних із розгортанням виробництва з приводу виготовлення нових виробів, практичним освоєнням технологічних, організаційних, економічних і соціальних нововведень з метою повної їх реалізації.

*Експериментування* передбачає виготовлення та випробування зразків нової техніки, дослідну перевірку технологічних рішень, проведення соціальних, економічних та організаційних експериментів [5].

Проектування і виготовлення нового виробу здійснюється поетапно: необхідні наукові дослідження проектування і конструювання виробів, розробка технологічного процесу виготовлення, проектування технологічного оснащення та нестандартного обладнання, експериментальні роботи виготовлення та випробування дослідних зразків.

Типізація технології створює необхідні передумови для автоматизації технологічного оснащення, що дозволяє значно скоротити трудомісткість проектування й виготовлення оснащення, яка займає найбільшу питому вагу у витратах на технологічну підготовку нових виробів.

Послідовність проведення підготовки виробництва нових виробів є велика різноманітність робіт, відокремлених один від одного.

Кожний із розглянутих етапів комплексної підготовки виробництва глибоко специфічний за своїм змістом, і за методами свого виконання, за характером кваліфікаційних вимог, що пред'являються до фахівців, які зайняті його виконанням.



Так, наприклад, технічні аспекти комплексної підготовки при освоєнні нового виробу складаються з таких етапів підготовки, як конструкторська, технологічна, інструментальна, матеріальна, ремонтна, транспортно-складська. Вона включає різноманітні роботи з доопрацювання конструкції виробу, розробки технології його виготовлення, проектування й виготовлення оснащення вибору технологічного устаткування, включаючи нестандартне; розробки технології та обладнання, контролю якості, транспортування і зберігання, розрахунків потреби в матеріалах тощо.

Технічна підготовка виробництва, а також планування підготовки виробництва вирішують питання створення необхідних виробничих можливостей, а також всіх організаційно-технічних та економічних проблем, пов'язаних із постановкою й випуском продукції. Підготовка виробництва подається вже як процес, у результаті якого освоєння нових виробів можливе лише за умови створення і впровадження більш досконалих форм організації виробництва з широким застосуванням автоматизації і механізації виробничих і транспортних операцій.

Особливість комплексної підготовки виробництва полягає в тому, що позазаводська підготовка носить не тільки характер досліджень і розробок, але й включає комплекс підготовчих робіт на підприємствах суміжних виробництв.

Новим тенденціям розвитку комплексної підготовки виробництва в умовах ринкової економіки характерна швидка зміна виробів, перехід на принципово нову технологію.

Повсюди поширені ручні тривалі й трудомісткі методи ведення конструкторсько-технологічних робіт, що не забезпечують необхідних темпів відновлення виробництва. Їм на зміну приходять нові методи та системи автоматизованого проектування (САПР). Ці методи стають необхідним елементом технічної підготовки в умовах автоматизованого управління підприємством. Їх впровадження дозволяє скоротити трудомісткість і терміни конструкторської і технологічної підготовки об'єктів, підвищити якість і техніко-економічний рівень проєктованих виробів, ступінь уніфікації, типізації і стандартизації проєктних рішень і на цій основі підвищити продуктивність праці конструкторів і технологів, зменшити потребу проєктувальників.

Впровадження САПР надає вплив не тільки на підвищення ефективності технічної підготовки, але і на характер її організації. При розвитку автоматизованого проектування поглиблюється інтеграція процесів розробки конструкції, технології та оснащення, відбувається їх органічне злиття.

Змінюється і характер кооперації праці у сфері технічної підготовки виробництва. При вирішенні завдань автоматизації все більш типовим стають комплексні бригади з проектувальників, розраховувачів, програмістів, конструкторів, технологів, фахівців із стандартизації.

До числа особливих властивостей і ознак, які характерні для діяльності під назвою "комплексна підготовка виробництва" відносяться:

по-перше, специфічність самої діяльності, яка поєднується загальним поняттям "комплексна підготовка виробництва", що представляє різноманітну сукупність робіт зі створення та освоєння у виробництві нових (модернізованих) видів конструкцій машин і технологічних процесів, нових форм і методів організації праці, виробництва та управління;

по-друге, наявність власної глобальної мети, яка може бути визначена як створення нової продукції, нової технології; економічних, організаційних і соціальних нововведень, і забезпечення всебічної підготовки виробничої системи до планомірного, стійкого й ефективного їх використання;

по-третє, наявність об'єкта підготовки, в якості якого виступають різні, технічні, економічні, організаційні, управлінські, соціальні нововведення, а також виробниче середовище, в якому повинно проходити їх функціонування;

по-четверте, особливості процесу підготовки як інноваційного процесу, який полягає в обов'язковому проведенні науково-дослідних, проектних, дослідно-експериментальних робіт, складової комплексної підготовки виробництва, що відрізняє її від інших видів діяльності;

по-п'яте, особливості процесу підготовки, полягають у комплексному вирішенні спеціальних завдань, які, відрізняючись за змістом і визначають комплексну підготовку виробництва.

Такими спеціальними функціями-завданнями підготовки виробництва є технічні, економічні, організаційні, соціальні, екологічні тощо.

Основними факторами скорочення тривалості комплексної підготовки виробництва та освоєння нової продукції є:

дотримання наукових підходів і принципів раціональної організації виробничих процесів;

прискіпливий вхідний контроль проектно-конструкторської документації на нову продукцію на предмет її відповідності вимогам ринку (конкурентоспроможності), забезпечення простоти її конструкції, технологічності;

збільшення в конструкції питомої ваги уніфікованих і стандартизованих складових частин, а також конструктивних елементів;

автоматизація проектування, застосування САПР, автоматизованих систем управління комплексною підготовкою виробництва та інших систем, що базуються на нових інформаційних та телекомунікаційних технологіях;

паралельно – послідовне ведення робіт шляхом інтеграції конструкторської, технологічної та інших видів комплексної підготовки виробництва, часткових процесів усередині цих видів;

обґрунтування гнучкості виробництва шляхом впровадження гнучких (блочних) виробничих систем;

застосування безперервних процесів на основі мікроелектроніки, біотехнологій, генної інженерії з використанням екстремальних умов у замкнутих безвідходних циклах автоматизованого виробництва;

впровадження CALS-технологій, що інтегрують параметри якості продукції, витрати і процеси за всіма стадіями життєвого циклу продукції – від проектування виробу до його утилізації;

обґрунтування потреби у виробничих потужностях, у різних видах ресурсів, кадрах, інформації, виробничих площах, розробці оперативнокалендарних нормативах тощо, які відповідають вимогам пропорційності, безперервності, ритмічності й іншим принципам організації виробництва;

розробка та функціонування системи обліку, контролю, оперативного управління, стимулювання та відповідальності за якість і терміни виконання робіт тощо.

Основним завданням планування процесів створення нової техніки є обґрунтоване встановлення початкових і кінцевих термінів виконання етапів і окремих робіт, що забезпечують своєчасний запуск створюваного виробу у виробництво і випуск його у встановлені терміни.

Успішне виконання цього завдання досягається за умови правильного визначення робіт на стадіях системи створення та освоєння нових товарів, їх послідовного та паралельного виконання, розробки системи нормативів для розрахунку трудомісткості і тривалості виконання стадій підготовки виробництва і окремих робіт. Планування процесів створення та освоєння нових товарів неможливо без обґрунтованої нормативної бази.

Система складається з двох типів нормативів:

об'ємні, тобто нормативи обсягу робіт у натуральному виразі;

трудова, тобто нормативи обсягу робіт; у норма-годинах (днях).

До першого типу нормативів відносяться, наприклад, нормативи кількості аркушів конструкторської документації на виріб, складальну одиницю, оригінальну деталь; нормативи кількості аркушів технологічної документації на одну деталь, коефіцієнти оснащеності технологічних процесів тощо.

До другого типу нормативів відносяться, наприклад, трудомісткість конструкторських, креслярських, копіювальних та інших робіт із конструю-

вання однієї оригінальної деталі, трудомісткість розробки технологічного процесу і конструювання оснащення на одну деталь залежно від групи складності і рівня новизни.

При досить великій мірі новизни виробу для розрахунків тривалості циклів може бути використаний один із методів експертних оцінок – індивідуальний (отримання від кожного експерта незалежного оцінювання та математична обробка індивідуальних оцінок для отримання середньої) та груповий (спільне обговорення питання експертами або багатоетапне опитування експертів для узгодження їхніх думок) методи.

Тривалість циклу процесу створення та освоєння нової техніки залежить від організації робіт із виконання окремих етапів: послідовного, послідовно-паралельного або паралельного. За необхідності потрібно здійснювати суміщення виконання окремих етапів і конкретних робіт у часі, що є одним із найважливіших напрямів скорочення тривалості циклу СОНТ. Для координації всіх етапів і окремих робіт системи СОНТ з урахуванням можливого суміщення їх виконання в часі, може побути використаний графічний метод-Ганта (стрічковий графік, що дозволяє відобразити календарні терміни початку і завершення кожного етапу або окремої роботи, а також визначити тривалість циклу всієї системи СОНТ).

Стрічкові графіки становлять від кінцевого, заданого терміну освоєння виробництва нового виробу. Горизонтальні відрізки, які на графіку наносяться паралельно, відображають тривалість кожної стадії або окремої роботи, що розраховані за нормативами або експертним методом.

На основі стрічкового графіка бюро планування процесів СОНТ складають робочі плани-графіки відділів, цехів або інших підрозділів, які беруть участь у створенні нового виробу. На підставі планів-графіків керівники підрозділів видають завдання виконавцям із вказівкою термінів початку та закінчення робіт.

Слід зазначити, що на сучасному етапі, при підвищенні складності розроблювальних виробів використання стрічкових графіків для планування процесів СОНТ стало складним, так як вони не відображають складних взаємозв'язків робіт. У зв'язку з цим важко оцінити значимість кожної окремої роботи для досягнення кінцевої мети; і при зміні умов не є можливим здійснити коригування, прогнозувати перебіг робіт і оптимізацію, оскільки дані графіки не відображають невизначеність. Тому в даний час замість стрічкових стали широко використовуватися мережеві графіки, які можна обробляти на ЕОМ.

Просте порівняння стрічкового і мережевого графіків показує, що і той, і інший однаково добре відображають кількісний бік процесу, тобто склад робіт, а їх взаємозв'язок наглядно видно тільки на мережевому графіку. На користь мережевого графіка є і те, що з його допомогою можна легко визначити технологічну послідовність, яка визначає кінцеві терміни виконання всієї розробки – "критичний шлях". Знання критичного шляху дозволяє концентрувати увагу керівництва і виконавців саме на цих роботах, прогнозувати терміни і домагатися скорочення тривалості циклу СОНТ. Крім того, мережевий графік дозволяє визначити резерви часу робіт, яких немає на критичному шляху, що дозволяє найбільш раціонально перерозподілити наявні людські, матеріальні і фінансові ресурси та за рахунок цього домогтися скорочення строків виконання всього комплексу робіт із найменшими витратами.

Таким чином, мережевий графік має досить істотні переваги перед стрічковими графіком, оскільки він дозволяє вести процес планування та управління в оптимальному режимі.

Оцінювання економічного ефекту від скорочення циклу СОНТ може бути визначено за окремими видами (складовим) і у системі в цілому:

по-перше, скорочення витрат у результаті проведених організаційно-технічних заходів, спрямованих на зменшення трудомісткості етапів і окремих робіт технічної підготовки виробництва за рахунок використання уніфікації та стандартизації конструкцій, типізації технологічних процесів, стандартизації технологічного оснащення, механізації та автоматизації інженерної праці, наприклад, використання САПР. Механізація і автоматизація інженерної праці пов'язана з капітальними витратами на придбання відповідної техніки, тому повинен бути визначений термін окупності капіталовкладень;

по-друге, зниження собівартості при освоєнні виробів у результаті проведення функціонально-вартісного аналізу, за рахунок обґрунтування параметрів освоюваних виробів, викликане підвищенням рівня якості проектування, а також підвищенням прогресивності технічних рішень, що приймаються;

по-третьє, зниження собівартості продукції за рахунок умовно-постійних витрат, що припадає на один виріб, унаслідок зниження трудомісткості в період підготовки та освоєння виробництва;

по-четверте, ефект від прискорення освоєння нової продукції, що отримується за рахунок виробництва і експлуатації додаткової кількості більш продуктивної техніки у споживача.

Розглянуті види економічного ефекту, отримані під час скорочення циклу СОНТ є незалежними і можуть бути підсумовані для визначення результативного сумарного ефекту, що отримується за рахунок вдосконалення процесів СОНТ і підвищення якості нової техніки.

Для підвищення ефективності підготовки та освоєння виробництва нової техніки велике значення має фактор часу.

Збільшення витрат часу на виконання етапів системи СОНТ викликає непродуктивні витрати праці і підвищення потреби в ресурсах, у процесі освоєння, а також старіння техніки вже на стадії її освоєння. Тому центральним питанням проблеми СОНТ є завдання скорочення тривалості етапів системи. Цикл визначається тривалістю етапів й окремих робіт, з яких складається система СОНТ, а також коефіцієнтом паралельності їх виконання.

Основні завдання організації і планування процесів СОНТ із метою скорочення тривалості циклу полягають у зниженні до мінімуму кількості змін, що вносяться після передачі результатів із попередньої стадії в наступну; у визначенні раціонального ступеня паралельності стадій циклу; у забезпеченні мінімуму витрат часу виконання робіт та мінімуму витрат під час передачі результатів робіт із попередньої стадії в наступну.

Рішення першого завдання досягається головним чином інженерно-технічними методами, що забезпечує якість обробки і виконання робіт системи СОНТ. У результаті зменшується число переробок, а також випадків повторного виконання вже пройдених етапів, тобто знижується трудомісткість робіт, а отже, і витрати на їх виконання.

Друга задача вирішується планово-координаційним методом, у тому числі методами сіткового планування. Раціональне поєднання стадій й окремих робіт системи СОНТ (паралельно-послідовний або паралельний підхід виконання етапів і робіт) призводить до скорочення тривалості циклу, але не трудомісткості процесів.

При вирішенні третього завдання використовуються організаційні методи, які впливають на тривалість циклу СОНТ за рахунок скорочення трудомісткості етапів і зміни характеру і термінів їх виконання. Тому організаційні методи ведуть до двоякого економічного ефекту:

скорочення витрат на виконання етапів системи СОНТ;

отримання економічного виграшу від скорочення циклу – додаткова кількість продукції, що отримується в результаті скорочення циклу підготовки та освоєння виробництва без додаткових витрат на утримання обладнання, а також без значного збільшення умовно-постійних витрат.

Група організаційних методів у числі інших включає:

уніфікацію, стандартизацію і типізацію технічних та організаційних рішень на стадіях СОНТ;

спеціалізацію і чіткий поділ праці в процесі виконання етапів, пов'язаних з виготовленням основних фондів для нового виробництва (спецобладнання, оснащення, контрольовано-вимірювальної і випробувальної апаратури);

механізацію та автоматизацію інформаційного обслуговування працівників служб підготовки виробництва;

автоматизацію різного роду технічних, економічних та нормативних розрахунків;

механізацію та автоматизацію проектування об'єктів виробництва (створення автоматизованих робочих місць (АРМ));

автоматизацію конструкторського та технологічного проектування виробів, процесів, оснащення, інструменту.

Завдання прискорення процесу СОНТ викликають потребу подальшої автоматизації як розумових, так і виробничих процесів. Необхідною базою автоматизації є математичне моделювання, що дозволяє в розумних межах формалізувати виконання операцій із метою визначення найбільш раціональних рішень у різних виробничих ситуаціях. Моделювання є передумовою переходу до АСУ процесами СОНТ. Воно передбачає використання в кожному випадку моделі, достатньою мірою адекватного об'єкту управління і відображає його основні закономірності.

Одним із напрямів скорочення трудомісткості і тривалості технологічної підготовки виробництва є використання технологічної уніфікації та стандартизації. До основних її напрямів відносяться:

типізація і нормалізація технологічних процесів;

уніфікація технологічної документації;

групові методи обробки деталей;

уніфікація обладнання і технологічного оснащення.

Під типізацією технологічних процесів розуміється система їх раціональної розробки, що заснована на створенні груп конструктивно-технологічно подібних деталей і складальних одиниць. Найбільше поширення ТПП отримала при розробці технологічних процесів механічної обробки деталей.

ТПП забезпечує упорядкування існуючої технології; впровадження прогресивних методів обробки; використання швидко переналагодженого оснащення та обладнання; використання принципів поточного виробництва

і організації виробничих процесів серійного і дрібносерійного виробництва; впровадження гнучкого автоматизованого виробництва; значне зниження трудомісткості розробки технологічних процесів, а разом із тим і скорочення термінів ТПП.

ТПП складання здійснюється за допомогою типових технологічних схем, що визначають структуру технологічного процесу у вигляді переліку типових операцій і послідовність їх виконання.

Нормалізація технологічних процесів (НТП) доповнює ТПП. У розпорядженні технологів є технологічні нормалі на використовувані матеріали (сплави, марки, портфелі тощо), режими і методи обробки (плавка й заливання, підігрів, кування, штампування, термообробка), припуски, допуски.

Групові методи обробки деталей аналогічно ТПП базуються на класифікації.

Уніфікація технологічної документації призводить до скорочення загальної кількості документів, полегшення праці технологів при підготовці виробництва і внесення змін у діючі процеси. До числа основних уніфікованих документів, що використовуються при ТПП, відносяться карти типових представників, операційні технологічні карти, зведені карти групових процесів.

Уніфікація обладнання і технологічного оснащення дозволяє використовувати її при зміні об'єктів виробництва, підвищувати коефіцієнт завантаження оснащення та її ефективність, оскільки з'являється можливість вести обробку деталей більшими партіями.

Стандартизація оснащення істотно зменшує витрати часу і коштів на її проектування, скорочує цикл її виготовлення, є передумовою спеціалізації виробництва, що призводить до скорочення витрат на обладнання.

Найбільше поширення на підприємствах отримали уніфіковані системи оснащення такі, як: збірно-розбірні, універсально-збірні, універсально-налагоджувальні пристосування, універсальні, нерозбірні, спеціального пристосування. Вони багаторазово використовуються та дозволяють скоротити витрати на одиницю продукції.

### **3.4. Стимулювання виробництва якісної продукції**

Стимулювання підприємств і конкретних виконавців за випуск високоякісної продукції є найважливішою складовою управління якістю продукції.



Якість продукції – це певна сукупність властивостей, що робить продукцію здатною задовольнити потреби населення з урахуванням їх вимог. Показники якості продукції фіксуються в кресленнях, стандартах, еталонах і технічних умовах. Продукція, виготовлена відповідно до вимог, викладених у цих документах, вважається придатною, в іншому випадку – ні [287, с. 231].

Брак, виявлений у процесі виробництва, вважається внутрішньо-виробничим, а виявлений поза підприємством – зовнішнім. Внутрішній брак завдає шкоди економіці підприємства, збільшує витрати на виробництво за рахунок витрат на виправлення браку. А зовнішній брак знижує конкурентоспроможність продукції, викликає недовіру у покупців до даного виду продукції і виробника, що знижує обсяги продажу і прибуток від реалізації продукції.

На підприємствах існують і діють різні системи управління якістю продукції. Ці системи складають комплекс взаємопов'язаних заходів із метою встановлення, забезпечення і підтримки необхідного рівня якості. Найбільш цікавими є такі системи [289, с. 61–63]. Однією з них є Саратовська система бездефектного виготовлення продукції (БВП) та задачі її ВТК і замовнику з першого пред'явлення. Її вдосконалений варіант – це система, розроблена проектно-конструкторськими організаціями Горьківської області, що отримала назву ЯКНАРСРВ (якість, надійність, ресурс із перших виробів). Далі йде Ярославська система НОРМ (наукова організація робіт зі збільшення мото-ресурсу) і закінчує цей список Львівська комплексна система управління якістю продукції (КС УЯП).

Були розроблені й інші системи, які сприяли дотриманню технологічної дисципліни, підвищенню надійності та довговічності продукції, зниженню претензій від споживачів [289, с. 65–75].

За кордоном використовуються різні підходи до управління якістю продукції. Головне завдання цих систем – задоволення потреб і вимог споживачів. Найбільший інтерес представляють системи управління якістю продукції, розроблені в Японії і США.

У Японії внутрішній контроль є основною формою контролю якості продукції. Така система контролю передбачає проведення контролю з боку всіх працівників, починаючи від робітників, майстрів і закінчуючи керівництвом. Паралельно з цим здійснюється безперервне навчання персоналу з питань забезпечення високої якості продукції. У цьому ж напрямі діють створені кружки якості.

У США питанням підвищення якості продукції увага приділяється на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Керівники підприємств (фірм) питаннями якості продукції займаються половину свого робочого часу.

Одним із поширених методів забезпечення якості продукції в США та Японії є метод статистичного контролю якості.

Залежно від ступеня охоплення контроль продукції буває суцільним і вибіркоvim.

Суцільний контроль – це стовідсоткове охоплення контролем всієї продукції. Застосовується суцільний контроль у таких випадках:

- низька надійність якості деталей, заготовок, матеріалів, напівфабрикатів, що поставляються;
- обладнання та технологічні процеси не забезпечують однакової точності виготовлення продукції;
- після операцій, що мають важливе значення для подальшої обробки та складання, а також після операцій із високим рівнем браку або з високою вартістю обробки;
- при випробуваннях продукції особливого призначення.

Вибірковий контроль – це контроль тільки продукції, яка називається вибіркою. Цей метод застосовується, коли контроль пов'язаний із псуванням продукції, а також при великій кількості однакових деталей і другорядних операцій.

Вибірковий контроль підрозділяється на поточний, летючий і статистичний. Поточний – це контроль із метою попередження браку, який проводиться або на початку, або в кінці процесу обробки. Летючий контроль виконується контролером під час обходу певних робочих місць.

Статистичний контроль проводиться на основі математичної статистики і дозволяє виявити й усунути відхилення від нормального ходу виробництва до появи браку.

Головне завдання вибіркового контролю – керувати процесом виробництва таким чином, щоб не допустити до споживача бракованої продукції. Для цього треба мати систему, що попереджає появу браку.

На даний момент у більшості країн діють світові універсальні стандарти ISO серії 9000. Використання цих стандартів забезпечило значний економічний ефект і сприяло підвищенню якості продукції [289, с. 48–55].

У нашій країні діє Указ Президента України від 23 лютого 2001 року "Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції", у якому говориться про державну підтримку впровадження систем управління якістю відповідно до стандартів ISO серії 9000 та 14000 [324, с. 27–28].

Ці стандарти (ISO серій 9000 та 14000) спрямовані на попередження дефектів, а не на їх виявлення й усунення. Наявність міжнародного сертифікату на систему якості підприємства дозволяло багатьом фірмам більш активно просувати свою продукцію на світовому ринку [289, с. 69–70].

Важлива роль у підвищенні якості продукції та реалізації стандартів серії ISO відводиться системі бездефектного виготовлення продукції.

Система бездефектного виготовлення продукції становить комплекс заходів, спрямованих на систематичне підвищення якості продукції на кожному робочому місці, на кожній операції технологічного процесу. В основі цієї системи лежить відповідальність виробників продукції – робітників, майстрів, керівників цехів за якість продукції та суворе виконання технологічних процесів.

Продукції, яка здається в відділ технічного контролю, повинна відповідати вимогам технічної документації. Якщо виявлено дефект, то приймання припиняється, і продукція повертається виробнику. Друге приймання дозволяється тільки за рішенням керівника цеху, третє – директора підприємства. Витрати щодо усунення недоробок компенсуються виробником цієї продукції.

Для створення зацікавленості в збільшенні обсягів продукції зданої з першого пред'явлення на підприємствах розробляються системи заохочення.

При цьому ефективність систем матеріального стимулювання залежить від обґрунтованого співвідношення розмірів заохочення і стимульованого показника. Для встановлення цієї залежності пропонуємо використовувати математичні функції заохочення [418; 546 – 555]. Використання цих функцій забезпечує закономірність у взаємозв'язку розмірів премій і стимульованих показників. Такий підхід дозволить більш точно пов'язати розмір премій за здачу продукції з першого пред'явлення з розміром заохочення.

До функцій заохочення висувають математичні та економічні вимоги. Математичні пов'язані з використанням певного математичного апарату, інші пов'язані з економічним змістом механізмом заохочення, який повинен забезпечувати ефективність цих систем.

Розглянемо методику побудови систем заохочення на основі математичних функцій.

У загальному вигляді математична функція заохочення має вигляд:

$$Y = f(x), \quad (3.1)$$

де  $Y$  – розмір премій;

$X$  – стимульований показник;

$f$  – форма зв'язку між ними.

На практиці використовуються такі функції заохочення: лінійні логарифмічні, степеневі і т. д.

Вибір функції заохочення починається з аналізу стимульованого показника: необхідно обґрунтувати тенденцію його розвитку, визначити середній рівень, мінімальні і максимальні стимульовані значення, взаємозв'язок із розмірами заохочення. Якщо стимульований показник змінюється від нуля, то при використанні функції виду  $Y = a X^b$  або  $Y = a + b / x$  та інші, треба використовувати зсув:  $Y = a (X + c)^b$ .

Функція заохочення повинна бути простою, забезпечувати легкість обчислення нею, зручною для використання, відповідати логіці економічного аналізу взаємозв'язку зростання премій і показника стимулювання.

Найчастіше використовують степеневу функцію  $Y = a x X^b$ . Ця функція має переваги: якщо заохочення зростає швидше стимульованого показника, то параметр  $b$  буде більшим за одиницю (функція увігнута), якщо навпаки, параметр  $b$  менше одиниці, то опукла.

Для увігнутої функції заохочення швидкість зміни заохочення перевершує швидкість зміни стимульованого показника:

$$Y_{\max} / Y_{\min} > X_{\max} / X_{\min}, \quad (3.2)$$

де  $Y_{\max}$  і  $Y_{\min}$  – максимальне і мінімальне значення заохочення;

$X_{\max}$  і  $X_{\min}$  – максимальне і мінімальне стимульовані значення показника.

Такі системи використовуються, коли одиниця зростання (зниження) стимульованого показника досягається зростаючим зусиллям як окремого працівника, так і колективу в цілому.

Якщо параметр  $b$  менший за одиницю, то зростання заохочення відбувається повільніше ніж зростання стимульованого показника:

$$Y_{\max} / Y_{\min} < X_{\max} / X_{\min}. \quad (3.3)$$

Така ситуація характерна для техніко-економічних показників, швидкість зміни яких багато в чому визначається дією інших факторів, а не індивідуальними витратами праці.

Розрахунок параметрів функції заохочення здійснюється наступним чином. Спочатку визначається максимальне і мінімальне значення стимульованого показника. Для цього потрібно вивчити нові тенденції і на основі цього обґрунтувати граничні рівні, тобто  $X_{\max}$  і  $X_{\min}$ , де в якості  $X_{\min}$  може виступати середній рівень показника. Потім на основі реальних можли-

востей підприємства (цеху, відділу, дільниці, бригади) визначають мінімальний і максимальний розміри премій за раніше обґрунтовані кордони зміни стимульованого показника. На основі цих даних обчислюються параметри функції шляхом заохочення рішення системи рівнянь:

$$\begin{cases} Y_{\max} = a \cdot X_{\max}^b, \\ Y_{\min} = a \cdot X_{\min}^b, \end{cases} \quad (3.4)$$

де  $a$  і  $b$  – параметри функції.

Параметр  $b$  визначається шляхом ділення першого рівняння на друге:

$$b = \frac{\lg \frac{Y_{\max}}{Y_{\min}}}{\lg \frac{X_{\max}}{X_{\min}}}. \quad (3.5)$$

Якщо  $b > 1$ , то функція увігнута, якщо  $b < 1$ , то – опукла. Параметр "а" обчислюється в наведених рівняннях, наприклад:

$$a = \frac{Y_{\max}}{X_{\max}^b}. \quad (3.6)$$

На основі розрахованої функції заохочення можна приступити до визначення розмірів премій за стимульованим показником.

Для спрощення розрахунків на основі функції заохочення будують шкали, де в компактній формі обчислюються розміри премій для будь-якого значення стимульованого показника.

Побудова шкали заохочення складається з таких етапів:

1. Вибір інтервалів шкали залежно від діапазону зміни показника стимулювання. Чим більше діапазон, тим більш доцільно застосування нерівномірних інтервалів. Наприклад, якщо стимульований показник змінюється від 0 до 10 %, то можна прийняти наступні інтервали: 0, 3, 6, 9, 12, або 0, 2, 5, 9, 12. Слід пам'ятати, що більш докладно треба надавати ті інтервали, куди потрапляє найчастіше показник. При цьому число інтервалів може коливатися від 3 до 6. Більша кількість інтервалів можна використовувати тільки у виняткових випадках, коли є значні коливання стимульованого показника.

2. Кордони інтервалів повинні бути цілими числами. Наприклад, замість кордонів від 22,07 до 31,57 більш правильно використовувати кордон від 20 до 35. В останньому інтервалі шкали необхідно передбачити можливість досягнення стимульованим суб'єктом значення показника, що перевищує максимально допустимий рівень на 10 – 30 %.

3. Розрахунок нормативів шкали зручно проводити в таблиці (табл. 3.5). У цій таблиці у першій колонці наведені значення початку інтервалів ( $X$ ); у другій – розрахунок заохочення за обчисленої раніше функцією для прийнятих кордонів інтервалів ( $Y$ ); третя колонка – різниця між подальшим ( $Y_i$ ) і попереднім ( $Y_{i-1}$ ) значеннями розмірів заохочення; в четвертій – різниця між подальшим ( $X_i$ ) і попереднім ( $X_{i-1}$ ) значеннями стимульованого показника; у п'ятій – розрахункове значення нормативу приросту заохочення на одиницю приросту стимульованого показника ( $\alpha = \Delta Y / \Delta X$ ); у шостій – прийняті значення приросту заохочення  $\alpha_{i-1}$ ; у сьомій – розмір заохочення за досягнення нижньої межі інтервалу ( $Y_i$ ):

$$Y_i = Y_{i-1} + \alpha_{i-1} \cdot \Delta X_{i-1}, \quad (3.7)$$

де  $Y_{i-1}$  – заохочення за нижнє значення показника у попередньому ( $i - 1$ ) інтервалі шкали;

$\alpha_{i-1}$  – норматив приросту заохочення на одиницю зростання стимульованого показника в попередньому інтервалі;

$\Delta X_{i-1}$  – приріст стимульованого показника в попередньому інтервалі.

4. Потім будують шкалу заохочення. Необхідно пам'ятати, що заохочення за досягнення нижньої межі інтервалу має збігатися з заохоченням за верхню межу в попередньому інтервалі.

Розглянемо побудову шкали заохочення за задачу продукції з першого пред'явлення. Шкала побудована для робочих механічного цеху машинобудівного підприємства.

Спочатку була проаналізована система задачі продукції з першого пред'явлення. Виявилось, що в середньому за останній період задача продукції становила 70 %. Це пов'язано з тим, що знизилася кваліфікація робітників із-за нерегулярної виплати заробітної плати.

Розроблювальна система заохочення повинна сприяти збільшенню середнього відсотка задачі продукції. Отже, за мінімальне значення стимульованого показника приймемо 70 % ( $X_{\min} = 70 \%$ ).

Реально стимулюється величина премії, виходячи із середньої заробітної плати на підприємстві, нами прийнята на рівні 20 % ( $Y_{\min} = 20\%$ ). Максимальне значення здачі продукції з першого пред'явлення становить 100 % ( $X_{\max} = 100\%$ ). Премія за цю величину показника, виходячи з можливостей підприємства і стимулюючого ефекту, нами була прийнята на рівні 50 % ( $Y_{\max} = 50\%$ ).

Таким чином, вихідні умови формування системи заохочення мають вигляд:

$$\begin{cases} 20 = a \cdot 70^b \\ 50 = a \cdot 100^b \end{cases} \quad (3.8)$$

Параметр  $b$  визначається шляхом ділення першого рівняння на друге:

$$b = \frac{\lg \frac{Y_{\max}}{Y_{\min}}}{\lg \frac{X_{\max}}{X_{\min}}} = \log(50/20) / \log(100/70) = 2,569.$$

Якщо  $b > 1$ , то функція увігнута, якщо  $b < 1$ , то – опукла. У нашому випадку функція увігнута.

Параметр "a" обчислюється в наведених рівняннях, наприклад:

$$a = \frac{Y_{\max}}{X_{\max}^b} = 50/100^{2,569} = 0,000364.$$

Таким чином, функція заохочення має вигляд:

$$Y = 0,000364 \cdot X^{2,569}. \quad (3.9)$$

Розрахунок нормативів шкали виконаний у табл. 3.5.

**Розрахунок нормативів шкали**

X	Y	$\Delta Y$	$\Delta X$	A	$\alpha_p$	$Y_p$
1	2	3	4	5	6	7
70	20,00591	3,87956165	5	0,775912	0,78	20
75	23,88547	4,30741884	5	0,861484	0,86	23,9
80	28,19289	4,75128492	5	0,950257	0,95	28,2
85	32,94417	5,21073368	5	1,042147	1,04	32,95
90	38,15491	5,68537443	5	1,137075	1,14	38,15
95	43,84028	6,17484725	5	1,234969	1,23	43,85
100	50,01513					50

На основі розрахункових даних табл. 3.5, будемо шкалу заохочення робітників за здачу продукції з першого пред'явлення ( табл. 3.6). Користуватися шкалою треба так. Припустимо, що відсоток здачі продукції з першого пред'явлення склав 82 %. Це значення показника потрапляє у третій інтервал шкали, де заохочення за нижню межу інтервалу (80 %) складає 28,2 %, а за перевищення цієї межі на 2 % (82 % – 80 %) додається премія в розмірі 1,9 % [0,95 x (82 – 80)]. Загальний розмір премій складе 28,2 + 1,9 = 30,1 %.

Таблиця 3.6

**Шкала заохочення робітників за відсоток здачі продукції  
з першого пред'явлення**

Номер інтервалу	Відсоток здачі продукції з першого пред'явлення	Розмір премій у відсотках	
		За досягнення нижньої межі інтервалу ( $Y_p$ )	За кожний відсоток перевищення нижньої межі інтервалу ( $\alpha_p$ )
1	від 70 до 75	20,0	0,78
2	від 75 до 80	23,9	0,86
3	від 80 до 85	28,2	0,95
4	від 85 до 90	32,95	1,04
5	від 90 до 95	38,15	1,14
6	від 95 до 100	43,85	1,23
7	100	50,0	

Таким чином, науково-практична новизна полягає у побудові систем стимулювання випуску якісної продукції на основі математичних функцій. Це дозволяє чітко пов'язати між собою розміри премій і показники преміювання, робити систему стимулювання випуску якісної продукції зрозумілою і простішою.



## **Розділ 4. Організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємств**

### **4.1. Оптимізація макрологістичних мереж**

В умовах глобалізації та розвитку ринкової економіки будь-яке підприємство вимушене взаємодіяти з іншими суб'єктами господарювання, які в тій чи іншій мірі беруть участь у забезпеченні його діяльності – надають йому матеріальні ресурси чи послуги або споживають його готову продукцію чи послуги. Коло учасників такої взаємодії залежно від цілей, завдань, факторів впливу та ефективності функціонування постійно змінюється і з розвитком підприємства (змінюю чи розширенням номенклатури продукції чи послуг, збільшенням обсягів виробництва, впровадженням нових технологій, виходом на нові ринку збуту, тощо) має стійку тенденцію до розширення.

Організація взаємодії різних підприємств у ході їх господарської діяльності вимагає формування між ними певних інтеграційних зв'язків на засадах довірливих відносин, що дозволяє знизити ризики, зменшити затрати, підвищити якість та швидкість обслуговування споживачів, сприяє вигідному просуванню продукту на ринку, що у кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність кожного із учасників сумісної організаційно-економічної діяльності. Відносини, що складаються між підприємствами в процесі їхньої взаємодії, утворюють динамічні економічні системи, в межах яких здійснюється товарорух, надання послуг та обмін супроводжуваними їх фінансами та інформацією, що формують відповідні потокові процеси постачання, виробництва, розподілу та доведення продукції до споживачів.

Потоковий характер взаємодії підприємств зумовлює використання логістичного підходу до управління поточковими процесами, суть якого полягає в мистецтві формування ефективних відносин між підприємствами щодо руху та інтеграції товарно-матеріальних, сервісних, фінансових та інформаційних ресурсів на основі побудови логістичних систем, каналів та ланцюгів.

Потоковий процес можна трактувати як логістичний процес, якщо він супроводжується певним чином організованою у часі послідовністю логістичних операцій/функцій над матеріальними та супутніми йому сервісними, фінансовими та інформаційними потоками з метою повного задоволення потреб споживачів.

Взаємодія окремих незалежних підприємств у ході підприємницької діяльності є сферою макрологістики, тому основними ланками макрологістичних систем є постачальники, споживачі та посередники, які об'єднані єдиним управлінням логістичних процесів для реалізації корпоративної стратегії організації бізнесу [176] (рис. 4.1). Під час створення макрологістичних систем особливу увагу приділяють взаємному погодженню інтересів кожного учасника незалежно від його ролі у створюваній системі.

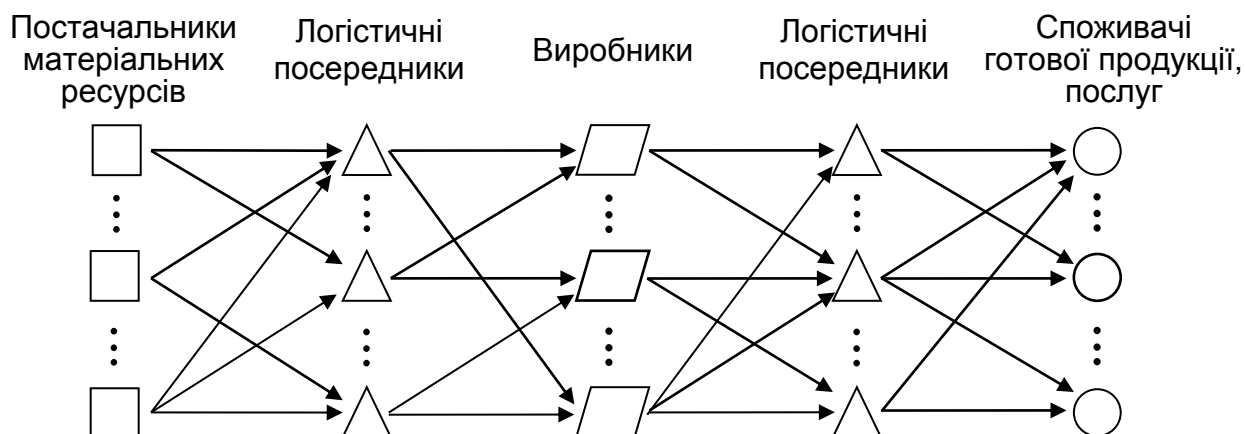


Рис. 4.1. Структурно-логічна схема макрологістичної системи

У науковій літературі макрологістичні системи асоціюються або з певною територією: районні, регіональні, національні тощо або з виконуваними функціями: галузеві, транспортні, інформаційні тощо [80].

Основними складовими макрологістичної системи є логістичні канали (називають також канали розподілу, канали товароруху, канали збуту), які складають відокремлену сукупність ланок логістичної системи (підприємств), орієнтованих за матеріальним потоком, що об'єднані з метою виконання маркетингових вимог та/або економії на масштабах логістичної діяльності за рахунок гармонізації трансакційних одиниць упаковки, зберігання, вантажопереробки і транспортування продукції [15] (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Структурно-логічна схема логістичного каналу

У межах логістичного каналу формуються логістичні ланцюги (ланцюги постачання), учасники яких лінійно упорядковані навколо певного логістичного потоку (як правило, матеріального), який характеризується конкретним маршрутом постачання певного виду продукції від джерела її виникнення до пункту кінцевого споживання. Будь-яке підприємство, залежно від сфери, масштабів та характеру своєї господарської діяльності може одночасно входити до складу різних логістичних ланцюгів, а отже, повинно враховувати особливості упакування, зберігання, вантажопереробки і транспортування різних видів продукції, а також вимоги різних бізнес-партнерів, які іноді можуть навіть конкурувати між собою в певній сфері діяльності.

Функціонування макрологістичної системи характеризується складною системою взаємовідносин між її учасниками. Це зумовлено тим, що окремі незалежні підприємства мають різні цілі та пріоритети функціонування, володіють різними виробничими потужностями та фінансовими ресурсами, проводять різну маркетингову та цінову (тарифну) політику, висувають різні вимоги до складу і якості логістичного сервісу, а головне мають власне бачення щодо розподілу прибутку, ризиків та відповідальності між ланками макрологістичної системи, особливо в ланцюгах постачання.

Вирішення проблеми ефективної організації взаємодії різних підприємств у межах макрологістичної системи вимагає не тільки налагодження міжорганізаційної координації, яка забезпечує узгодженість їх дій для досягнення цілей системи в цілому, а й оптимізації потокових процесів в макрологістичній системі, що дозволяє оптимізувати різноманітні ресурси окремих учасників з урахуванням їх взаємодії та отримати синергетичний ефект для системи в цілому.

Під оптимізацією розуміють процес пошуку екстремумів, які можуть бути оцінені як найкращі показники певної цільової функції або вибір найкращого варіанта з множини можливих [445].

Виходячи з того, що у будь-якого підприємства ресурси для ведення бізнесу обмежені, задача оптимізації може бути сформульована подвійно:

1. При обмежених ресурсах досягти глобального максимуму векторної цільової функції (системи планових показників) логістичної системи.
2. При запланованих значеннях показників логістичної системи досягти сукупного мінімуму ресурсів, що використовуються.

Для макрологістичної системи оптимізація поточкових процесів може здійснюватися на різних рівнях деталізації: системи в цілому, логістичного каналу (ланцюга), функціональної сфери, підсистеми чи ланки логістичної системи, окремої логістичної функції, що зумовлює досить велику кількість та різноманітність задач оптимізації поточкових процесів у макрологістичній системі. Однак при цьому має виконуватися принцип глобальної оптимізації, тобто локальні критерії оптимізації та рішення, що приймаються на їх основі, не повинні суперечити глобальному оптимуму макрологістичної системи в цілому.

Враховуючи, що нижчі рівні деталізації макрологістичної системи (її підсистеми та ланки, логістичні функції та операції) є сферою відповідальності мікрологістики, тобто логістичної системи окремо взятого підприємства, акцентуємо увагу на задачах оптимізації, що мають місце на трьох вищих рівнях деталізації і відображають основні аспекти діяльності макрологістичних систем, а саме, системи в цілому, логістичних каналів (ланцюгів) та основних функціональних сфер логістики: постачання та дистриб'юції (табл. 4.1).

Оптимізація макрологістичних систем повинна охоплювати увесь процес вирішення логістичних задач, включаючи розуміння самої задачі оптимізації, вибір системи цілей та показників ефективності, встановлення обмежень, які відображають умови функціонування досліджуваної системи, вибір методів моделювання, саме моделювання, отримання найкращого (оптимального чи раціонального) варіанта рішення.

Складність оптимізації макрологістичних систем зумовлена багатьма чинниками, головними з яких є:

- багатокритеріальний характер більшості задач оптимізації;

- складність формалізованого опису параметрів оптимізації та цільових функцій;

- динамічний та стохастичний характер більшості параметрів оптимізації та цільових функцій;

- вплив великої кількості факторів на функціонування макрологістичної системи;

- складність моделювання об'єктів і процесів у макрологістичних системах та ін.

### Основні задачі оптимізації макрологістичних систем

Рівень ієрархії системи	Задачі оптимізації
Макрологістична система	<p>Сукупних логістичних витрат;            часу циклу замовлення;            якості логістичного обслуговування;            вибору кількості та дислокації складів на певній території;            організаційної структури логістичних каналів доставки та системи в цілому;            вибору логістичних посередників, які забезпечують заданий рівень показників якості обслуговування;            маршрутизації перевезень;            координації та інтеграції взаємодії між підприємствами системи;            управління запасами в розподіленій системі складування;            логістичних ризиків при виконанні функцій транспортування, складування та вантажопереробки;            розподілу транспортних засобів за маршрутами та постачальниками;            вибору систем моніторингу та інформаційно-комп'ютерної підтримки логістичних рішень щодо управління потоковими процесами</p>
Логістичний канал (ланцюг)	<p>Сукупних логістичних витрат;            часу циклу замовлення;            якості логістичного обслуговування;            структури логістичного каналу;            потужності логістичного каналу;            вибору типів та кількості логістичних посередників;            витрат продукції у процесі доставки;            сумісного планування транспортування, вантажопереробки і складування для забезпечення максимальної операційної ефективності;            вибору раціонального способу транспортування вантажів;            вибору видів транспорту та транспортних засобів;            диспетчерського управління транспортуванням;            управління запасами в ланках логістичного каналу</p>
Функціональна сфера постачання	<p>Операційних логістичних витрат;            вибору форми постачання (складської чи транзитної);            вибору постачальників;            вибору стратегії закупівель;            обсягів замовлень у декількох постачальників;            рівнів запасів на складах споживача</p>
Дистриб'юція	<p>Операційних логістичних витрат;            структури логістичних каналів та дистриб'юторської мережі;            вибору схеми розподілу матеріального потоку;            вибору кількості та дислокації складів на території, що обслуговується;            параметрів фізичного розподілу товарних потоків по логістичним каналам;            процесів консолідації та розгалуження товарних потоків;            надійності постачання товарів;            запасів на всіх рівнях складської системи дистриб'юторської мережі;            рівня якості обслуговування кінцевих споживачів</p>

Основними комплексними показниками ефективності макрологістичних систем є:

- сукупні логістичні витрати;
- якість логістичного обслуговування;
- тривалість логістичних циклів (циклів замовлення);
- продуктивність (результативність) роботи ланок логістичної системи.

Наявність зустрічно діючих цілей істотно ускладнює прийняття логістичних рішень, адже наближення до однієї цілі віддаляє макрологістичну систему від іншої цілі. У таких випадках виникає необхідність узгодження цілей. Для цього доцільно використовувати методи багатокритеріальної (векторної) оптимізації.

Функціонування макрологістичної системи можна описати певними критеріями (показниками), які можна подати у вигляді цільових функцій. Множина цих критеріїв є векторною цільовою функцією:

$$F(X) = \{f_1(X), \dots, f_n(X), \dots, f_N(X)\} \rightarrow \text{extr}, \quad (4.1)$$

де  $X = (x_1, \dots, x_k, \dots, x_K)$  – множина допустимих значень змінної величини (параметру управління);

$N$  – кількість часткових критеріїв;

$K$  – кількість значень параметру макрологістичної системи.

В основі розв'язання задачі багатокритеріальної оптимізації лежить дослідження множини Парето, яка включає ті варіанти рішення задачі, над якими не домінують інші варіанти з погляду усієї сукупності критеріїв.

Основним завданням теорії багатокритеріальної оптимізації є розробка способів з урахуванням визначальних елементів задач (таких як нормалізації, згортки, пріоритети), формулювання та дослідження принципів оптимальності, тобто принципів вибору альтернатив, принципів оптимальних розв'язків.

Виходячи із складності задачі багатокритеріальної оптимізації макрологістичної системи можуть бути застосовані різні підходи до її вирішення.

Враховуючи різну вимірність критеріїв оптимізації необхідно провести їх нормалізацію, яку можна здійснити декількома способами:

зведення до безрозмірних величин:

$$f'_i(x) = \frac{f_i(x)}{p(f_i(x))}, x \in X, \quad (4.2)$$

де  $p$  – деяка функція;

порівняння:

$$f'_n(x) = \frac{f_n(x)}{\max_{x \in X} (f_n(x))}, x \in X; \quad (4.3)$$

усереднення:

$$f'_n(x) = \frac{f_n(x)}{\sum_{n=1}^N f_n(x)}, x \in X; \quad (4.4)$$

природним способом:

$$f'_n(x) = \frac{f_n(x) - \min_{x \in X} (f_n(x))}{\max_{x \in X} (f_n(x)) - \min_{x \in X} (f_n(x))}, x \in X. \quad (4.5)$$

Згортка мультикритерію є операцією перетворення його в один узагальнений скалярний критерій з метою зведення багатокритеріальної задачі оптимізації до задачі звичайної оптимізації.

До найпоширеніших згорток належать лінійні, мінімізаційні, максимізаційні, мультиплікативні згортки:

лінійна цільова функція:

$$F(x) = \sum_{n=1}^N \alpha_n f_n(x), x \in X, \quad (4.6)$$

де  $\alpha_n$  – ваговий коефіцієнт;

мінімізаційна цільова функція:

$$F(x) = \min_{n \in N} (\alpha_n f_n(x) + \beta_n), x \in X, \quad (4.7)$$

де  $\beta_n$  – коефіцієнт, що відображає деяке мінімальне допустиме значення часткового критерію;

максимізаційна цільова функція:

$$F(x) = \max_{n \in N} (\alpha_n f_n(x) + \beta_n), x \in X; \quad (4.8)$$

мультиплікативна цільова функція:

$$F(x) = \prod_{n=1}^N f_n(x)^{\alpha_n}, \quad x \in X. \quad (4.9)$$

Відомо, що застосування згорток пов'язане з труднощами та недоліками. Перші полягають в обґрунтованому виборі типу згортки та її коефіцієнтів ( $\alpha_n$  та  $\beta_n$ ), другі – у тому, що порівняно невелика зміна функції, яка визначає згортку, може спричинити значні зміни в розв'язку задачі. Тому досить часто для оптимізації використовується метод головного часткового критерію. Цей критерій виділяється в множині всіх часткових критеріїв, а для інших критеріїв встановлюються мінімальні допустимі рівні  $g_n$ , після чого задача зводиться до задачі на умовний екстремум головного часткового критерію вигляду:

$$f_{n_0}(x) \rightarrow \text{extr}, \quad x \in X; \quad (4.10)$$

$$f_n(x) \geq g_n, \quad n \in N \setminus n_0.$$

Основними труднощами даного підходу є проблема визначення мінімально допустимих рівнів інших критеріїв, до того ж у більшості випадків існує декілька головних критеріїв, що знаходяться між собою у протиріччі.

Задачі багатокритеріальної оптимізації можна розв'язувати також за методом послідовних надходжень. Він застосовується тоді, коли в задачі векторної оптимізації часткові критерії можна впорядкувати за спаданням важливості.

У цьому випадку критерії мають бути проранжовані в порядку їх важливості. Нехай частковий критерій  $f_1(x)$  – буде найважливішим із них, а критерій  $f_N(x)$  – найменш важливий. На першому етапі розв'язується задача оптимізації відносно часткового критерію  $f_1(x)$ :

$$f_1(x) \rightarrow \text{extr}, \quad x \in X. \quad (4.11)$$

Визначається оптимальне значення критерію –  $f_1^*(x)$ . Для оптимізації наступного за важливістю критерію  $f_2(x)$  встановлюється деяка відносна величина  $\Delta_1$  і на попередній критерій  $f_1(x)$  накладається обмеження:

$$f(x) \leq f_1^*(x) + \Delta_1. \quad (4.12)$$



Потім розв'язується задача оптимізації відносно часткового критерію  $f_2(x)$ :

$$f_2(x) \rightarrow \text{extr}, x \in X \quad (4.13)$$

і т. д.

На  $N$ -му етапі розв'язується задача оптимізації відносно часткового критерію  $f_N(x)$ :

$$\begin{aligned} f_N(x) \rightarrow \text{extr}, x \in X; f_1(x) \leq f_1^*(x) + \Delta_1; \\ f_{N-1}(x) \leq f_{N-1}^*(x) + \Delta_{N-1}. \end{aligned} \quad (4.14)$$

Для розв'язання задачі багатокритеріальної оптимізації застосовуються різні принципи оптимальності, які становлять формальний математичний опис уявлень про оптимальність, корисність, справедливість, стійкість альтернатив, що обираються. Найбільш використовуваними є такі принципи оптимальності:

1. Принцип домінантності веде до ідеального розв'язку задачі, але його майже неможливо застосувати через неузгодженість і протилежність частинних критеріїв у реальних задачах:

$$f_n^*(x) \geq f_n(x), n \in N, x \in X; \quad (4.15)$$

2. Принцип частинної домінантності є послабленням принципу домінантності за рахунок обмеження кількості критеріїв ( $N_0 \subset N$ ), за якими вибирається оптимальне рішення:

$$f_n^*(x) \geq f_n(x), n \in N_0, x \in X. \quad (4.16)$$

3. Принцип домінуючого результату забезпечує найкращі результати для будь-якого параметру управління:

$$\max_{n \in N} f_n^*(x) \geq \max_{n \in N} f_n(x), \text{ для усіх } x \in X. \quad (4.17)$$

4. Принцип гарантованого результату орієнтований на вибір найкращого результату між найгіршими для будь-якого параметру управління:

$$\min_{n \in N} f_n^*(x) \geq \min_{n \in N} f_n(x), \text{ для усіх } x \in X. \quad (4.18)$$

5. Принцип компромісу враховує часткові критерії з деякими ваговими коефіцієнтами  $\alpha_n$ :

$$\sum_{n=1}^N \alpha_n f_n^*(x) \geq \sum_{n=1}^N \alpha_n f_n(x), x \in X; \quad (4.19)$$
$$\sum_{n=1}^N \alpha_n = 1, \alpha_n \geq 0.$$

На цей час не існує математично строгого розв'язування задач багатокритеріальної оптимізації макрологістичних систем, однак у практичній діяльності окремі задачі (багатоетапна транспортна, управління запасами, задача про призначення та ін.) успішно розв'язуються шляхом побудови єдиного узагальнюючого критерію.

Узагальнений алгоритм розв'язування задачі багатокритеріальної оптимізації макрологістичної системи містить такі етапи:

- 1 крок – визначення альтернативних способів вирішення задачі (маршрутів, постачальників, перевізників, місць розташування складів тощо);
- 2 крок – визначення усіх критеріїв ефективності;
- 3 крок – встановлення фактичних розмірних величин критеріїв;
- 4 крок – визначення пріоритетів, встановлення вагомості критеріїв (вагомість критеріїв встановлюється експертними методами);
- 5 крок – встановлення раціональних величин кожного критерію;
- 6 крок – нормалізація критеріїв;
- 7 крок – визначення узагальнюючого критерію ефективності шляхом згортки часткових критеріїв з урахуванням внеску кожного з них в узагальнюючий критерій ефективності;
- 8 крок – розв'язування задачі звичайної оптимізації за узагальненим критерієм ефективності.

Наведений алгоритм розв'язування задачі багатокритеріальної оптимізації дозволяє більш повно врахувати, оцінити різноманітність характеристик об'єктів та процесів макрологістичної системи та виконати багатокритеріальну оптимізацію.

Очевидно, що оптимізація макрологістичних систем потребує використання різноманітних методів та моделей, спрямованих на раціоналізацію часу, фінансів, матеріальних та інших ресурсів для одержання максимального економічного ефекту. Така оптимізація не можлива без врахування характеристик об'єктів та процесів макрологістичної системи, які відображають взаємодію всіх її учасників з метою збільшення економічного ефекту діяльності.

## 4.2. Організаційне забезпечення логістичної діяльності промислового підприємства

Високий рівень конкуренції на сучасних ринках промислової продукції об'єктивно обумовлює необхідність залучення та використання нових, ефективних методів та інструментів управлінського впливу на підвищення конкурентоспроможності національних промислових підприємств.

Теорія і практика сучасної стратегії логістичного менеджменту доводить, що поруч із основними його завданнями, особливої пріоритетності та актуальності на даний час набуває питання інтегрованої логістичної діяльності, спрямованої на формування конкурентних переваг. Тобто тих показників чи характеристик, які забезпечують фірмам (підприємствам) перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Сучасні підприємства відчують потребу в пошуку нових форм і методів управління виробництвом із метою адаптації до ринкових умов. У цих умовах об'єктивно зростає значення логістичної координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, забезпечення узгодженого в часі та просторі процесів підготовки виробництва, закупівель, транспортування та постачання. Дослідження в області логістики промислових підприємств набувають особливої актуальності, тому що націлені на розробку економічних систем управління, в рамках яких досягається сполучення економічних інтересів різних суб'єктів, задіяних у виробництві.

На підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств повинні бути спрямовані наступні логістичні методи та інструменти (за складовими конкурентного потенціалу підприємства) [342]:

управлінський потенціал – методи аналізу організаційних структур, моделювання логістичної організаційної структури, моделювання процесів логістичного управління;

виробничий потенціал – підходи та методи управління матеріальними потоками у виробництві;

фінансовий потенціал – методи оптимізації логістичних витрат, методи функціонально-вартісного аналізу, аналіз та моделювання інвестиційних проектів у сфері логістики, оцінка ефективності інвестиційних проектів у сфері логістики;

трудова потенціал – системи мотивації та заохочення працівників у сфері логістики, цільова підготовка логістичних кадрів, гуманізація та раціоналізація праці;

інноваційний потенціал – постійний моніторинг ринку логістичних інноваційних технологій, оцінка ефективності інвестицій у новітні логістичні технології та засоби виробництва;

інформаційний потенціал – використання сучасних інформаційно-управлінських систем, використання сучасних інформаційних технологій, орієнтація на CRM;

маркетинговий потенціал – методи маркетингової логістики, збутова логістика.

Комплексне застосування методів та інструментів логістичного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств базується на принципах системного підходу, інтеграції та синергізму, що справить значний вплив на всі елементи конкурентного потенціалу промислового підприємства, забезпечить їх позитивну синергетику та інтегрування, буде сприяти їх оптимальним змінам.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств на основі використання логістичних методів дозволить їм зайняти на ринку бажану конкурентну позицію в довгостроковій перспективі та досягти максимального синергетичного ефекту від своєї діяльності.

Логістична діяльність підприємств здійснюється в межах їх логістичних систем, що обумовлює необхідність та доцільність визначення сутності цього фундаментального для теорії та практики логістики поняття.

Поняття логістичної системи є одним із фундаментальних в теорії логістики, його сутність досліджувалась в працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених: Крикавського Є. В., Чухрай Н. І., Кальченко А. Г., Окландера М. А., Ларіної Р. Р., Бажина І. І., Алексінської Т. В., Скоробагатої Т. Н., Мішіної Л. О., Іванова Д. А., Міротіна Л. Б., Чудакова А. Д., Гаджинського А. М., Неруша Ю. М., Плоткіна Б. К., Сміхова А. Л., Сергєєва В. І., Семененко А. І., Д. Бауерсокса, Д. Клосса, Д. Стока, Д. Ламберта та ін.

Незважаючи на деякі розбіжності в трактуванні сутності поняття логістичної системи, більшість авторів у процесі досліджень виокремлюють цілі логістичної системи, її завдання, властивості та принципи. У той же час, велика кількість різних точок зору та поглядів на визначальні характеристики логістичної системи потребують узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності поняття логістичної системи та впорядкування накопиченого практичного досвіду у сфері формування та функціонування логістичних систем промислових підприємств. Вважаємо доцільним здійснення подальшого розвитку теоретико-прикладних засад формування сучасної концепції логістичної системи промислового підприємства.

За результатами проведених досліджень [169], на думку авторів, доцільно запропонувати трирівневу концепцію логістичної системи. Згідно з запропонованою концепцією, перший рівень – це мета та завдання логістичної системи підприємства. Створення логістичної системи будь-якого підприємства повинно бути призначене, передусім, для реалізації логістичної стратегії, яка є підпорядкованою корпоративній стратегії. Таким чином, формується дерево цілей: корпоративні цілі, потім – логістичні цілі підприємства, що визначають цілі формування та функціонування логістичної системи, які можуть бути доволі специфічними залежно від галузі, регіону, виду діяльності підприємства. Якщо провести паралель із трирівневою концепцією товару за Котлером, перший рівень запропонованої трирівневої концепції логістичної системи – це логістична система "за задумом". Цілі логістичної системи визначають її коротко-, середньотермінові завдання, які також відображають логістичну систему "за задумом".

Другий рівень трирівневої концепції логістичної системи, на наш погляд – це властивості логістичних систем. Логістична система промислового підприємства – це передусім, система в загальному розумінні, що обумовлює необхідність надання їй таких властивостей, як: складність (наявність численної кількості елементів-ланок, підсистем, між якими утворюють складні зв'язки, велика кількість чинників впливу, в тому числі і стохастичних); ієрархічність (підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня); емерджентність або цілісність та структурованість. Крикавський Є. В. у своїх працях пропонує ще два принципи: наявність та пріоритетність процесів трансформації матеріального потоку та наявність синергічного ефекту [185]. Другий рівень у запропонованій концепції логістичної системи, на думку авторів, визначає ті властивості, які обов'язково повинна мати будь-яка логістична система, саме реалізацію цих властивостей повинен забезпечити процес формування та функціонування логістичної системи промислового підприємства. Вказані властивості повинні бути узгоджені, підпорядковані та націлені на реалізацію першого рівня, тобто на досягнення мети та виконання завдань логістичної системи підприємства.

Процес надання логістичній системі необхідних властивостей, на думку авторів, є доволі складним і потребує участі як вищого керівництва підприємства, так і керівників лінійних підрозділів. Саме на цьому рівні створення логістичної системи повинні бути використані всі сучасні та інноваційні розробки теорії та практики формування і функціонування логістичних систем. Якщо провести паралель із трирівневою концепцією товару, то цей рівень також можна визначити як "логістична система у реальному виконанні".

Третій рівень концепції логістичної системи – це принципи логістичної системи: раціональності, гуманізації, тотальних витрат, адаптивності, глобальної оптимізації, координації та інтеграції, управління якістю, кваліфікованого персоналу, формалізації та ін. Цей рівень призначений забезпечити ефективне функціонування логістичної системи, досягнення цілей та завдань із найменшими витратами, можливість отримати якнайбільшу віддачу від тих властивостей, які вже має логістична система підприємства. Якщо знов повернутися до трирівневої концепції товару Ф. Котлера, то в цьому випадку, цей рівень можливо трактувати як логістичну систему "з підкріпленням".

Таким чином, запропонована трирівнева концепція логістичної системи промислового підприємства надає можливість поширити відому трирівневу концепцію товару, яка більш використовується в маркетингу, на логістичні процеси, може бути використана для вирішення актуальних проблем формування та функціонування логістичних систем підприємств.

У той же час, на підставі зазначеного, можна стверджувати, що логістична система промислового підприємства може розглядатись як продукт (товар), що дає широкий поштовх для подальшого використання аутсорсингу та послуг логістичних компаній з метою створення на підприємствах сучасних, ефективних логістичних систем, які є втіленням інноваційних логістичних технологій.

Першим етапом на шляху створення логістичних систем підприємств є формування необхідного організаційного забезпечення цього процесу.

Організаційне забезпечення формування та функціонування логістичних систем є досить актуальною проблемою для вітчизняних промислових підприємств, що пояснюється умовами сучасного ринку, які спонукають підприємства отримувати конкурентні переваги за рахунок покращення власної логістичної системи та усього логістичного ланцюга взагалі.

Процес формування логістичної системи та особливості її функціонування досліджували такі вітчизняні науковці, як: Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Кальченко А. Г., Захаров К. В., Білик М. С., Захарченко В. І., Окландер М. А., Ларіна Р. Р. Серед російських вчених проблемою становлення логістичної системи на підприємстві займалися такі вчені, як: А. Іванов, Міротін Л. Б., Чудаков А. Д., Гаджинський А. М., Неруш Ю. М., Плоткін Б. К., Смєхов А. Л., Сергєєв В. І., Семененко А. І. та ін. Закордонні вчені такі, як: Д. Бауерсокс, Д. Клосс, Д. Сток, Д. Ламберт та ін. У своїх працях вони приділяли увагу процесу проектування логістичних систем підприємств.

Однак треба зазначити, що існує невизначеність щодо поняття організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних

систем (ОЗФФЛС) промислових підприємств. Невизначеність мети ОЗФФЛС та завдань ускладнює процеси організації та проектування логістичних систем на всіх рівнях економіки.

Вважаємо доцільним проведення досліджень, спрямованих на узагальнення поняття організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем промислових підприємств, а також доповнення переліку завдань цього забезпечення та його структурних компонентів.

Важливим, на наш погляд є аналіз та узагальнення теоретичного підходу до організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем промислових підприємств, а також обґрунтування пропозицій щодо визначення цього поняття для логістичної системи.

Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття організаційного забезпечення [303] дозволив виявити, що розуміють під поняттям організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем промислових підприємств. Організаційне забезпечення є універсальною категорією, що властива будь-якому управлінському процесу. Розглянуті тлумачення організаційного забезпечення управлінської діяльності у різних галузях подані у табл. 4.2.

На підставі узагальнення різних підходів щодо визначення категорії "організаційне забезпечення" (табл. 4.2) вважаємо [303], що під організаційним забезпеченням формування та функціонування логістичних систем підприємств (ОЗФФЛС) слід розуміти створення та забезпечення ефективного функціонування організаційних елементів логістичної системи (підсистем, ланок, служб та підрозділів) відповідно до мети логістичної системи, таким чином, щоб організаційні елементи сприяли узгодженню за місцем, часом та метою функціональних підсистем, які пов'язані в єдиному процесі управління матеріальними і інформаційними потоками на підприємстві.

Таблиця 4.2

**Тлумачення терміна "організаційне забезпечення"**

[86; 160; 255; 374; 442]

№ п/п	Автор	Тлумачення
1	2	3
1	Смирнова Г. Н., Тельнов Ю. Ф.	Одна з найважливіших підсистем загальної системи управління підприємством, від якої залежить успішна реалізація цілей функції системи
2	Мильнер Б. З.	Сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами організації

1	2	3
3	Поддєрьогін А. М.	Взаємопов'язана сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямків його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень
4	Герасимчук В. Г.	Процес прийняття важливих управлінських рішень та методів регулювання організаційних напрямів розвитку стратегії підприємства протягом років, спрямоване на виконання зобов'язань перед споживачами та в загальній системі – вирішення проблеми продовольчої безпеки
5	К. Кловез	Процес узгодження за місцем, часом та метою сумісного функціонування окремих виконавців, колективів і технічних засобів

Організаційне забезпечення формування та функціонування логістичної системи [303] – це система організаційних заходів, засобів і відповідного персоналу, які створюють умови для нормального здійснення економічних процесів, реалізації планів, підтримки необхідного функціонування логістичної системи.

Для правильного та ефективного формування ОЗФФЛС промисловими підприємствами керівництву треба чітко з'ясувати, що є об'єктом та суб'єктом цього забезпечення. Організаційне забезпечення логістичних систем об'єктом свого впливу має окремі елементи системи, які є на цей час та ті, що плануються сформуватися, згідно з метою логістичної системи.

Суб'єктом ОЗФФЛС є ланка або комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем) логістичної системи, які за допомогою різних форм організаційного впливу, забезпечують виконання стратегічної мети логістичної системи.

Без визначення мети процесу становлення організаційного забезпечення керівництво промислового підприємства не має можливості якісно та ефективно використовувати потужності логістичної системи. Метою ОЗФФЛС є створення необхідних і достатніх передумов щодо досягнення основних цілей логістичних систем. За допомогою сукупності структурних та динамічних взаємовідносин у середині та за межами логістичної системи, що включає різноманітні організаційні зв'язки, системи підпорядкування, контролю тощо, підприємство отримує можливість досягнути стратегічної мети логістичної системи.

Специфіка цілей організаційного забезпечення полягає в тому, що вони мають збігатися із цілями логістичних систем, бути взаємопов'язаними та мати управлінське визначення. Тобто метою ОЗФФЛС є створення



такого організаційного потенціалу, спроможного забезпечити керованість та здійснення у повному обсязі процесу досягнення логістичних цілей.

Якщо продовжити детально розглядати ОЗФФЛС [303], то треба зазначити, що воно складається з чотирьох груп компонентів, які саме своєю єдністю дозволяють підприємству використати це забезпечення повною мірою. Перша група повинна включати найважливіші методичні матеріали, що регламентують процес створення і функціонування системи:

загальногалузеві методичні матеріали зі створення логістичної системи (нормативні, методичні та іншими матеріали управління в галузі транспорту, складського господарства; стандарти та технічні умови на зберігання товарно-матеріальних цінностей, організаціями закупівель, чинне митне законодавство тощо);

типові проектні рішення (методи системного аналізу, методи теорії дослідження операцій, кібернетичний підхід, прогнозування);

методичні матеріали з організації і проведення передпроектного обстеження логістичної системи на підприємстві (тобто використання ситуаційного аналізу, математичного моделювання для аналізу майбутньої логістичної системи);

методичні матеріали з питань створення і впровадження проектної документації логістичної системи.

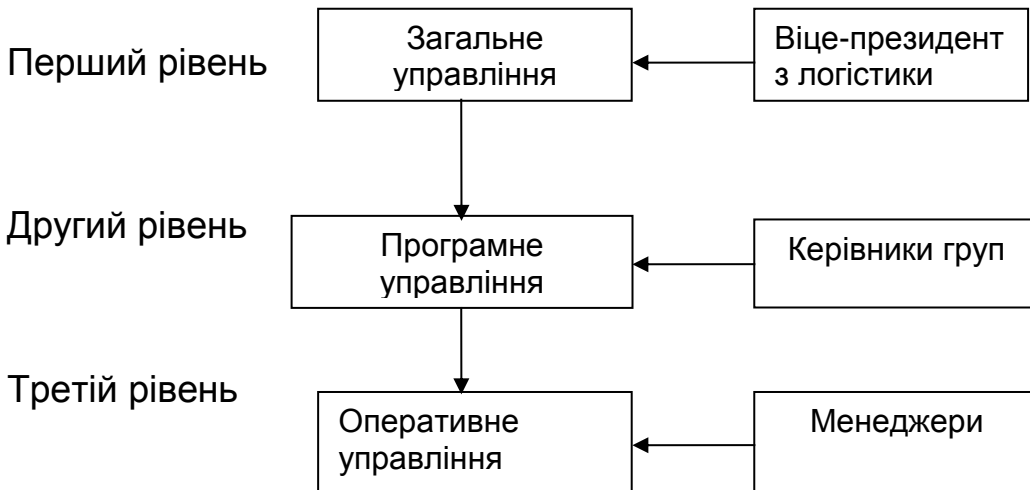
Другим компонентом у структурі організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем, на наш погляд, повинні бути сукупність інформаційних засобів, необхідних для ефективного проектування і функціонування логістичної системи (комплекси задач керування, включаючи типові пакети прикладних програм, операційні системи управління виробництвом і логістичними процесами: FZ – system, KANBAN, BOA, MRP, MRPII, ERP, ERPII, JIT, система "leanproduction" та ін.).

Третім компонентом організаційного забезпечення ОЗФФЛС є технічна документація, яку одержують у процесі формування та впровадження логістичної системи.

Четвертим компонентом, на думку авторів, повинна бути організаційно-штатна структура логістичної системи підприємства. Механізм управління логістичною системою повинен бути підпорядкований цілі або завданню, що реалізується за його допомогою, тобто організаційна структура підприємства повинна бути підпорядкована його стратегії.

На сьогодні досить велика кількість підприємств використовують логістичні системи для керування виробництвом. Степанов В. І. [412] у своїх працях виділяє класичну трирівневу організаційну структуру логістичної служби підприємства (рис. 4.3).

На кожному рівні виконуються певні функції, так, наприклад, на першому рівні – перевірка всієї організації логістичної системи на підприємстві, розробка стратегії розвитку логістичної системи, оцінка діяльності підсистем логістики і т. д.



**Рис. 4.3. Класична структура трирівневої організації служби логістики на підприємстві [412]**

Функції другого рівня – програмного управління (управління за програмою) – включають у свій склад практично всі функції підсистем логістики: отримання та обробка замовлень, організація закупівель матеріально-технічних ресурсів; організація транспортного господарства, організація складської і збутової діяльності. У функції третього рівня включається оперативне управління (оперативні компоненти), які є простими складовими діяльності окремих підсистем. До функцій третього рівня входять управління операціями і процедурами руху матеріально-технічними ресурсами та оперативне управління підсистемами у режимі реального часу.

ОЗФФЛС охоплює сукупність засобів, методів і відповідного персоналу. Воно повинно забезпечити проведення техніко-економічного аналізу існуючої системи управління, вибір і постановку задач побудови логістичної системи на етапі розробки і провадження. Також до його призначення відносять регулювання взаємодій між персоналом у процесі рішення задач управління, контролю ефективності роботи логістичної системи.

Завдання організаційного забезпечення полягає в тому, щоб створити такі структури управління логістичною діяльністю, які найбільш ефективно виконували б інтегруючі функції щодо взаємодії між усіма учасниками логістичної системи.

До завдань організаційного забезпечення логістичних систем на етапі їх проектування слід віднести [303]:

- аналіз існуючих систем управління і формулювання напрямів підвищення їх ефективності за умов впровадження логістичної системи;

- вибір і постановку завдань логістичної системи;

- формулювання вимог до комплексу технічного забезпечення логістичної системи;

- розробку організаційних рішень щодо розв'язання завдань управління в логістичній системі.

Далі, переходячи до етапу функціонування логістичної системи, можливо виокремити наступні завдання, котрі вирішує організаційне забезпечення [303]:

- впровадження методів прийняття логістичних рішень;

- організація функціонування персоналу і комплексу технічних засобів логістичної системи;

- контроль і аналіз ефективності логістичної системи;

- формування пропозицій щодо вдосконалення логістичної системи.

Формування та функціонування логістичних систем припускає реалізацію заходів щодо організаційного забезпечення цих процесів, а саме [303]:

- організацію органа, що координує процеси ФФЛС;

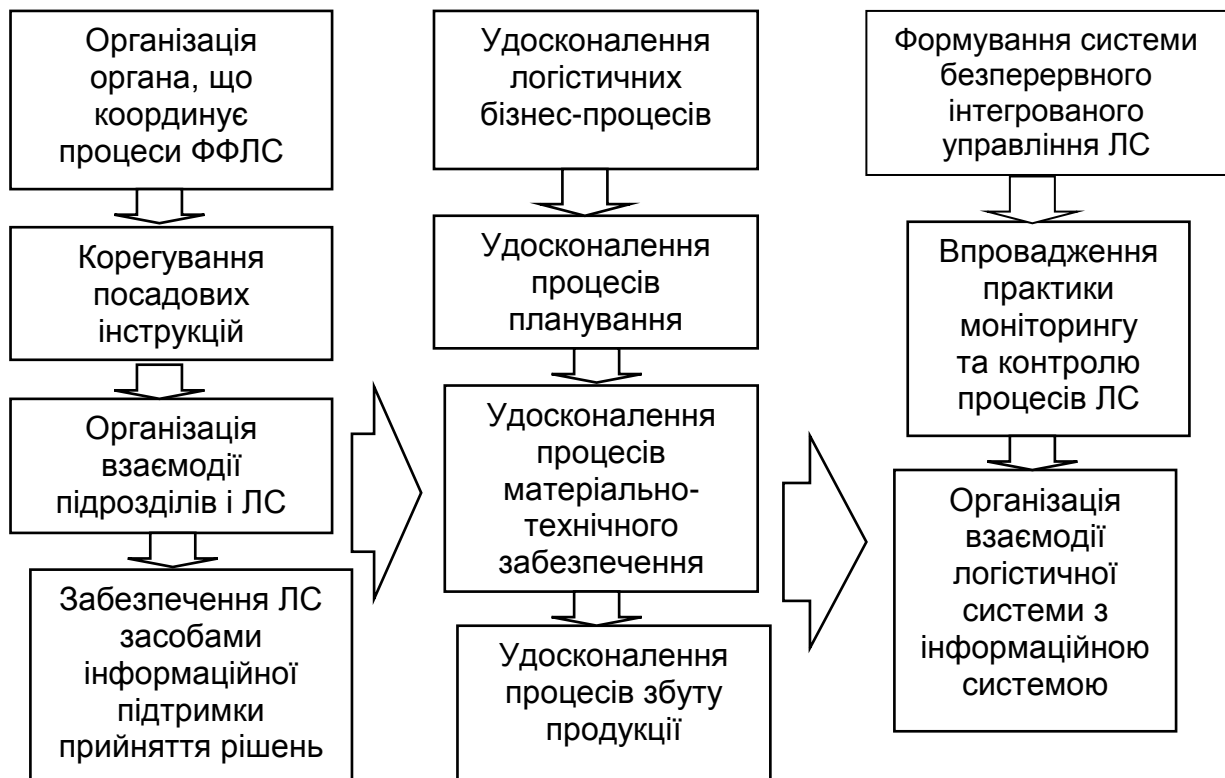
- удосконалення логістичних бізнес-процесів;

- формування системи безперервного інтегрованого управління логістичною системою.

Послідовна реалізація цих заходів дозволить сформувати повноцінну структуру логістичної системи, яка наведена на рис. 4.4.

Слід зазначити, що організація органа, що координує процеси формування та функціонування логістичних систем є бажаним на промисловому підприємстві, так як особи, що приймають рішення з управління логістичними системами, повинні у своїй діяльності застосовувати відповідні методи та механізми.

Таким чином, завдання ОЗФФЛС полягає в тому, щоб створити такі структури управління логістичною діяльністю, які найбільш ефективно виконували б інтегруючі функції щодо взаємодії між усіма корпоративними учасниками логістичних ланцюгів. Кожен працівник апарату будь-якого рівня управління повинен мати певний обов'язок, права та відповідальність за ділянку роботи, ввірений йому за посадовим положенням.



**Рис. 4.4. Реалізація концепції формування та функціонування логістичної системи [303]**

Ефективне формування та вибір напрямів розвитку організаційної системи логістики промислового підприємства неможливе без аналітичних досліджень її стану. Метою такого аналізу є оцінка менеджменту підприємства на основі низки показників, що характеризують логістичну систему, яка сформована та функціонує на підприємстві. На основі аналізу організаційної системи логістики підприємства можна визначити особливості та рівень її розвитку, виділити слабкі та сильні сторони, розробити рекомендації щодо її подальшого ефективного функціонування. Ці заходи є необхідними для удосконалення логістичної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Формування адекватного реальним умовам функціонування промислового підприємства організаційного забезпечення його логістичної діяльності можливо лише за умов проведення всебічного аналізу логістичної організаційної структури підприємства.

На сьогоднішній день, у наукових джерелах немає єдиної методики аналізу та оцінки організаційної системи логістики підприємства. Ефективність організаційної структури служби логістики на підприємстві досліджувалась такими вітчизняними вченими, як: Крикавський Є. В., Чухрай Н. І.,

Окландер М. А., Ларіна Р. Р. Серед російських вчених проблемою оцінки організаційної системи логістики займалися такі вчені, як: Сергєєв В. І., Міротін Л. Б., Тишбаєв І. Є., Порошина О. Г., Гаджинський А. М., Неруш Ю. М., Чубуков Л. Б. Закордонні вчені, такі, як: Д. Бауерсокс, Д. Клосс, Дж. Уотерс та ін. у своїх працях приділяли увагу аналізу ефективності логістичної системи підприємства. Але на сьогоднішній день відсутня загальноприйнята методика оцінки організаційної системи логістики підприємства. Тому, на думку авторів, методичні підходи до оцінки та аналізу організаційної системи логістики промислового підприємства потребують подальшого розвитку та теоретичних досліджень.

Застосування логістики в Україні зумовлене вимогами економічного розвитку, але логістичний підхід не настільки активно використовується у вітчизняному промисловому комплексі порівняно із розвиненими країнами. Це обумовлює необхідність вирішення цілого ряду питань, серед яких важливим є проведення аналізу та оцінки організаційних аспектів формування і функціонування логістичних систем промислових підприємств. Міротін Л. Б., Ташбаєв І. Е. та Порошина О. Г. у своїх роботах вказують на можливість оцінки логістичної системи шляхом визначення показників ефективності для окремих логістичних функцій: логістичне управління, обробка замовлень, планування виробництва, закупівля продукції, постачання, складування, збут, доставка замовлень. Ларіна Р. Р. у своїй праці [202] наводить приклад аналізу логістичної системи із застосуванням методів мережевого планування та управління, синергетики, теорії систем. Теорію систем також розглядали у своїй роботі [380] Міротін Л. Б., Чубуков О. Б., Ташбаєв І. Е., які зауважували, що вивчення внутрішньої будови організації є можливим завдяки системному підходу. Цими авторами підкреслюється необхідність застосування методології системного аналізу, яка використовує комплекс прийомів та методів розробки організаційних структур. Доцільність використання системного аналізу при формуванні організаційної системи логістики обумовлена типом логістичної системи, для якого характерною є відкритість та прагнення до більшої спеціалізації своїх елементів та ускладнення структури. Якщо організація розширюється, це приводить до створення нових підрозділів, розширюється асортимент продукції, створюються нові відділи збуту.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування логістичної системи підприємства треба провести аналіз організаційної структури логістики, що впроваджена на підприємстві. На думку Сергєєва В. І.

аналіз треба проводити з позиції оцінки трьох рівнів: управлінських рішень щодо організації логістичної системи, її агрегованих характеристик та організаційної ефективності [364]. Згідно цих рівнів було запропоновано [302] використовувати анкетне опитування керівників та фахівців промислових підприємств машинобудування. В анкету було запропоновано включити питання щодо вказаних рівнів та була визначена шкала для бальної оцінки експертами характеристик організаційної структури логістики на підприємствах.

Перший розділ анкети містить питання, котрі стосуються управлінських характеристик логістичної системи [302]:

департаменталізації (структурування підрозділів служби логістики);

спеціалізації (зосередження діяльності кожного підрозділу на відносно вузькій спрямованості логістичної діяльності);

розміру підрозділів;

делегування повноважень у логістичній структурі, під яким розуміється процес передачі управлінських повноважень керівництва іншим відповідальним особам (рис. 4.5).

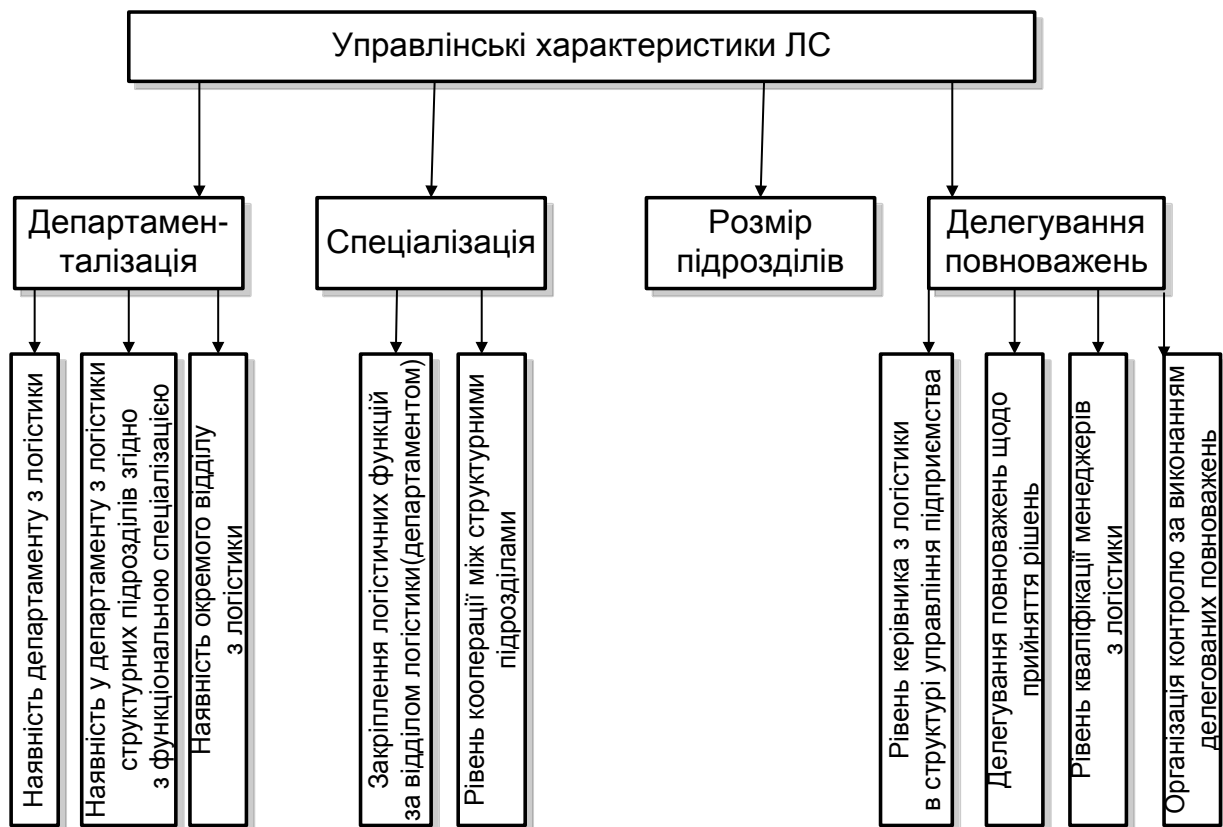


Рис. 4.5. Управлінські характеристики ЛС та чинники, що їх визначають [302]

Другий розділ анкети охопив питання щодо агрегованих характеристик логістичної системи [302]:

складності (кількість елементів системи);

норми керованості (НК) – показника, що відображає кількість працівників, що припадають на одного керівника;

ступеня централізації (кількості рішень, що приймаються на рівні підлеглих осіб);

кількості рівнів ієрархії;

ступеня формалізації (наскільки робота всередині системи стандартизована) (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Агреговані характеристики ЛС та чинники, що їх визначають [302]

Третій розділ анкети спрямований на оцінку респондентами організаційної ефективності логістичної системи промислового підприємства (рис. 4.7).



**Рис. 4.7. Характеристики організаційної ефективності ЛС та чинники, що їх визначають [302]**

Питання анкети були складені таким чином, щоб охопити наступні показники організаційної ефективності [302]:

- економічність (співвідношення необхідних і фактичних витрат ресурсів);
- гнучкість та адаптивність (реагування всіх потокових процесів до тенденцій попиту на ринку);
- швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища;
- надійність комунікацій (надійність обміну інформацією між елементами організаційної структури);
- оперативність прийняття рішень;
- наявність конфліктів (наявність протиріч в організаційно-трудовах відносинах).

Респондентам було запропоновано оцінити організаційну систему логістики підприємств машинобудування. Кожне питання було спрямовано на виявлення впливу відповідного чинника, що визначає організаційну систему логістики підприємства, оцінювання проводилось у балах від 1 (відсутність, низький прояв чинника) до 10 (високий прояв чинника, його наявність на підприємстві). На підставі отриманих даних, можливо провести аналіз організаційних систем логістики промислових підприємств, визначити рейтинг кожного з них щодо рівня їх організаційного забезпечення логістики та надати відповідні рекомендації з метою їх подальшого удосконалення та ефективного функціонування.



Таким чином, для визначення стану організаційного забезпечення функціонування логістичних систем підприємств було використано метод експертних оцінок. Поділ чинників, що характеризують організаційну систему логістики на три рівні: управлінські, агреговані та показники ефективності – дозволяє визначити, саме у якому напрямі необхідно підвищувати ефективність логістичної системи та вдосконалювати її організаційну структуру, що відповідає сучасним вимогам ринку підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування [302].

Особливістю логістики промислового підприємства є багатоасортиментність матеріальних потоків, ефективне управління якими висуває підвищені вимоги до систем інформаційної підтримки. В основі систем інформаційної підтримки лежить моделювання, що обумовлює актуальність дослідження теоретико-прикладних аспектів його застосування в логістиці промислового підприємства.

Для оптимізації логістичних процесів рекомендується застосовувати трьохетапне моделювання [518]:

на першому етапі – для попереднього опису об'єкта чітко, змістовно та логічно, дослідження його як системи з урахуванням всіх його зв'язків використовуються концептуальні моделі (референтні моделі SCOR; моделі процесів на базі мов та пакетів моделювання ARIS, UML, IDEF та ін.);

на другому етапі доцільно використовувати математичні моделі, які забезпечують аналітичну обґрунтованість управлінських рішень (оптимізаційні моделі, моделі масового обслуговування або чергове, мережеве моделювання, торії ігор та ін.);

на третьому етапі моделювання рекомендується застосовувати імітаційне моделювання, яке складається з двох основних етапів: побудови моделі реальної системи та проведенню експериментів над моделлю, що забезпечує оптимізацію функціонування логістичної системи.

Методику трьохетапного моделювання доцільно застосовувати до наступних логістичних процесів на промисловому підприємстві:

планування та організація закупівель (прийняття рішення про необхідність закупівлі, вибір постачальника, визначення об'єму закупівель, періодичності закупівель), контроль за постачанням;

планування виробництва (об'ємів, номенклатури, необхідних ресурсів та потужностей тощо), організація виробництва (безпосередньо виробництва, роботи внутрішньовиробничого транспорту та ін.), контроль виробництва (виконання програми за строками та об'ємами, контроль якості);

планування реалізації (об'єму, структури збуту); організація збуту (вибір логістичних посередників, визначення структури каналів збуту, вибір кількості та розташування центрів дистрибуції, організація обробки замовлень тощо), контроль збуту;

планування та організація складування (визначення кількості та місць розташування складів, кількості складського обладнання та площ, складські послуги, сортування, пакування тощо), планування запасів;

планування транспортування, організація транспортування, контроль за транспортуванням.

Вважаючи на велику кількість існуючих моделей, моделювання логістичних процесів повинно бути спиратись на попередній аналіз щодо доцільності використання конкретної моделі. Вид та ступінь складності обраної моделі мають відповідати конкретному випадку та бути раціонально обґрунтованими.

В умовах актуалізації формування логістичних систем на промислових підприємствах однією з важливих проблем постає необхідність здійснення відповідного організаційного проектування процесів логістизації їх діяльності, яке включає моделювання окремих його об'єктів із використанням сучасних засобів та методів, заснованих на стандартних програмних продуктах.

Проблемам організаційного моделювання логістичних процесів присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, таких, як: Д. Бауерсокс, Д. Клосс, Д. Сток, Д. Ламберт, Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Іванов Д. О., Міротін Л. Б., Чудаков А. Д., Гаджинський А. М., Сергєєв В. І., Семененко А. І., Новаківський І. І., Петрович Й. М., Поспєлов О. М., Алькема В. Г., Наниева Н. А., Маруніч В. С., Сумець А. М. та ін.

Сучасні теоретико-методичні підходи до організаційного проектування, в тому числі й до організаційного моделювання відзначаються значними недоліками, серед яких – використання лише нормативних методів, механічне перенесення одних організаційних форм в інші умови, вузьке трактування факторів формування організаційних структур, функціональна орієнтація, жорстка регламентація та ін. Наявність вказаних недоліків обумовлює необхідність проведення наукових досліджень, спрямованих на теоретичне обґрунтування організаційного моделювання як взагалі, так і стосовно процесів логістизації діяльності промислових підприємств.

Вважаємо доцільним проведення досліджень щодо подальшого розвитку теоретико-методичних засад моделювання організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем (ФФЛС) промислових підприємств.

Моделювання процесу організаційного забезпечення ФФЛС підприємств, на думку авторів, є складовою частиною та необхідним етапом організаційного проектування підприємства. Так, Гриньова В. Н. визначає організаційне проектування як комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою організаційного проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства (організації). Для забезпечення високого рівня організованості будь-якої діяльності необхідно, щоб вона була спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією [101].

Під час формування моделі організаційного забезпечення функціонування логістичної систем підприємства, на думку авторів, перш за все, слід дотримуватися, принципу збалансованості. Так, Новаківський І. І., Петрович Й. М., підкреслюють, що "принцип збалансованості стверджує, що найбільша ефективність досягається від сукупності перетворень однакового рівня зрілості. З цього принципу збалансованості випливає, що для поліпшення організації потрібне узгодження процесу змін. Пріоритети розвитку повинні систематизуватися з використанням економічних, виробничих, науково-технічних і соціальних аспектів...". На необхідність дотримання принципу збалансованості вказує і Сергеев В. І., стверджуючи, що на формування організаційної структури логістики впливає, перш за все, обрана логістична стратегія, а також такі фактори, як виділені функціональні сфери логістики та логістичні функції, логістичні технології, інформаційна підтримка логістики, а також кваліфікація, здібності та навички персоналу.

Автори Алькема В. Г., Наниева Н. А., Маруніч В. С., вказують, що "при проектуванні організаційної структури служби логістики підприємства важливо після визначення ролі і змісту логістичної стратегії виділити функції, а в їх межах – конкретні завдання, які повинна реалізувати ця служба. Наступним етапом організаційного проектування має бути систематизація функцій і завдань із подальшим їх угрупованням і закріпленням за певним організаційним елементом (групою, бюро, департаментом). При розподілі завдань і робіт у рамках служби логістики необхідно враховувати професійно-кваліфікаційні, функціональні і технологічні аспекти".

Принципу збалансованості дотримуються також автори, які досліджують процес організаційного моделювання не тільки логістичної, а й інших видів управлінської діяльності. Так, Прохорова В. В. пропонує модель розвитку професійної компетентності засобами інформаційно-комунікаційних технологій в системі підвищення кваліфікації, яка складається з чотирьох взаємообу-

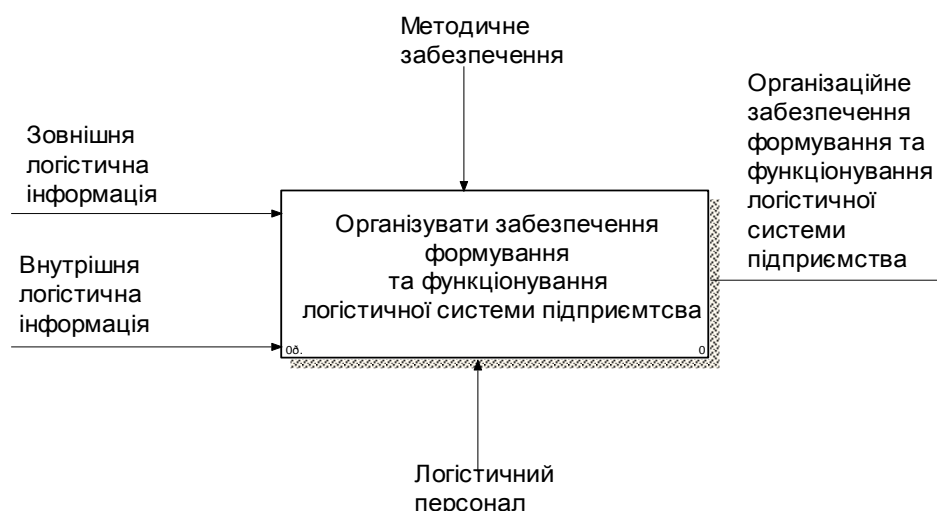
мовлених складових: концептуальної, діагностико-корекційної, змістової та технологічної. Малихіна В. М. пропонує модель організаційно-методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, яка має такі складові: концептуальну, змістову, технологічну та рефлексивно-оцінну.

На підставі вказаного, вважаємо за доцільне включити до моделі організаційного забезпечення функціонування логістичних систем підприємств такі складові [283]: концептуальну, змістову, технологічну, рефлексивно-оцінну.

Процес організаційного забезпечення ФФЛС промислових підприємств містить у собі специфічні підпроцеси, передбачає використання певних методик та механізмів.

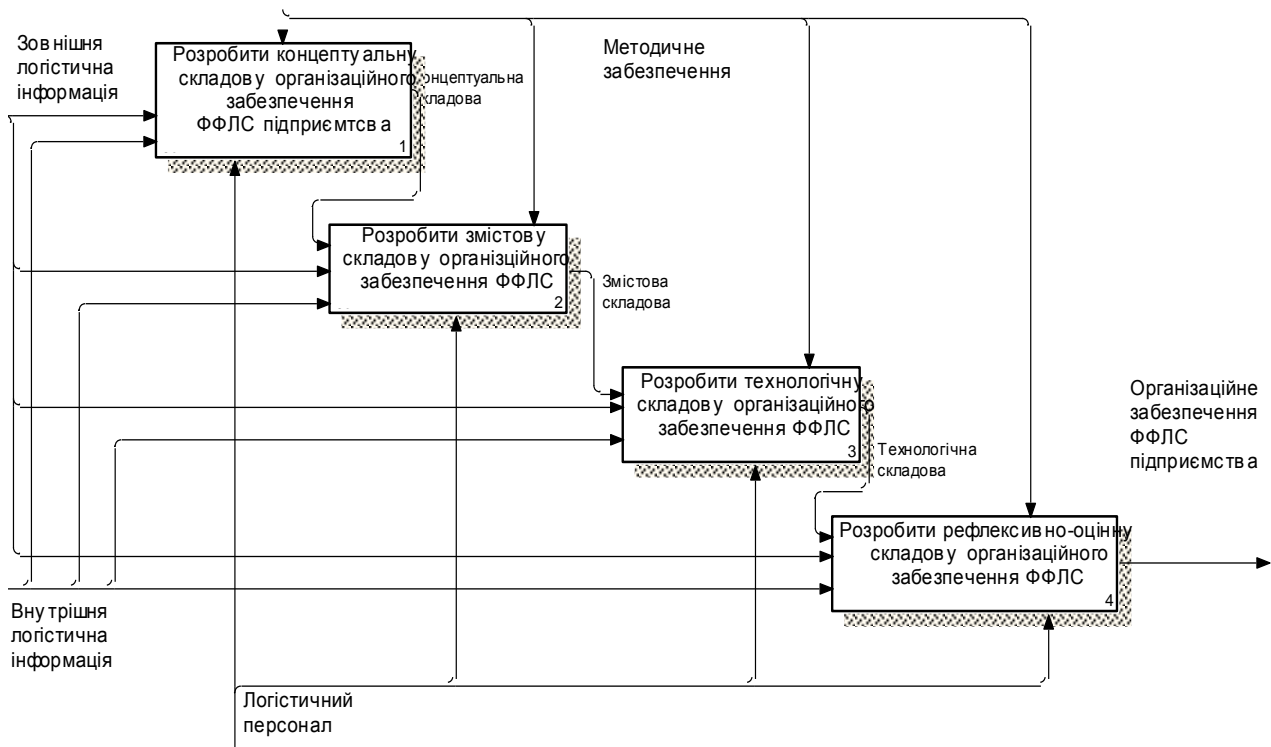
Для відображення бізнес-процесів найбільш відомою і поширеною методикою є методологія структурного аналізу SADT (Structured Analysis and Design Technique). На основі цієї методології був прийнятий стандарт моделювання бізнес-процесів IDEF0, що прийнято в якості стандарту в декількох міжнародних організаціях, у тому числі в НАТО і МВФ [442].

Метою процесу організаційного забезпечення є створення організаційних умов для формування та функціонування логістичної системи на підприємстві. Входом у цей процес вважаємо внутрішню та зовнішню логістичну інформацію, в якості управління цим процесом виступають методи, методики, норми, нормативи, тобто все те, що розуміється під методичним забезпеченням. Вихід з процесу – організаційне забезпечення формування та функціонування логістичних систем, інструмент механізму – логістичний персонал підприємства в широкому розумінні, до нього на цьому етапі організаційного проектування можна віднести і керівників підрозділів, і фахівців підприємства, і сторонніх консультантів, аудиторів, експертів тощо (рис. 4.8.) [167].



**Рис. 4.8. Модель процесу створення організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства**

Декомпозиція процесу організаційного забезпечення ФФЛС підприємств може бути здійснена, на думку авторів, на підставі виділення чотирьох підпроцесів: розробка концептуальної, змістової, функціональної, рефлексивно-оцінної складових організаційного забезпечення ФФЛС підприємства (рис. 4.9). Послідовне виконання цих підпроцесів дозволить менеджерам підприємства сформувати таку логістичну систему, яка буде чітко відповідати корпоративній та логістичній стратегії підприємства, мати властивості, притаманні логістичним системам; при її функціонуванні будуть реалізовуватись принципи логістичних систем; вона буде охоплювати всі функціональні сфери логістичної діяльності та враховувати необхідність мотивації персоналу, оцінки ефективності діяльності. Таким чином це дозволить реалізувати принцип збалансованості на етапі створення організаційного забезпечення ФФЛС підприємства [167].



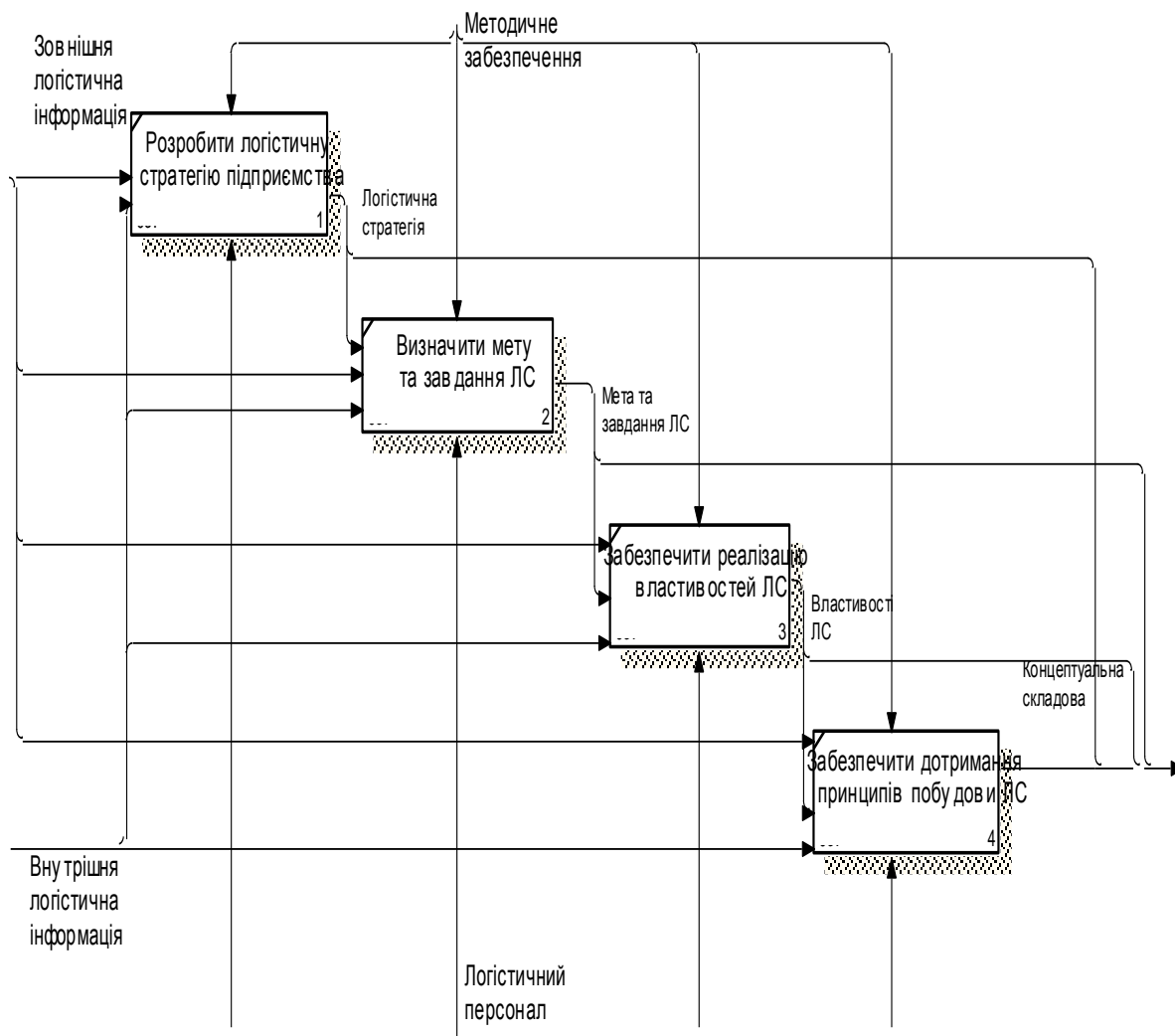
**Рис. 4.9. Декомпозиція процесу організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства**

Подальшу декомпозицію розглянутих підпроцесів доцільно здійснювати, на погляд авторів, наступним чином [167]:

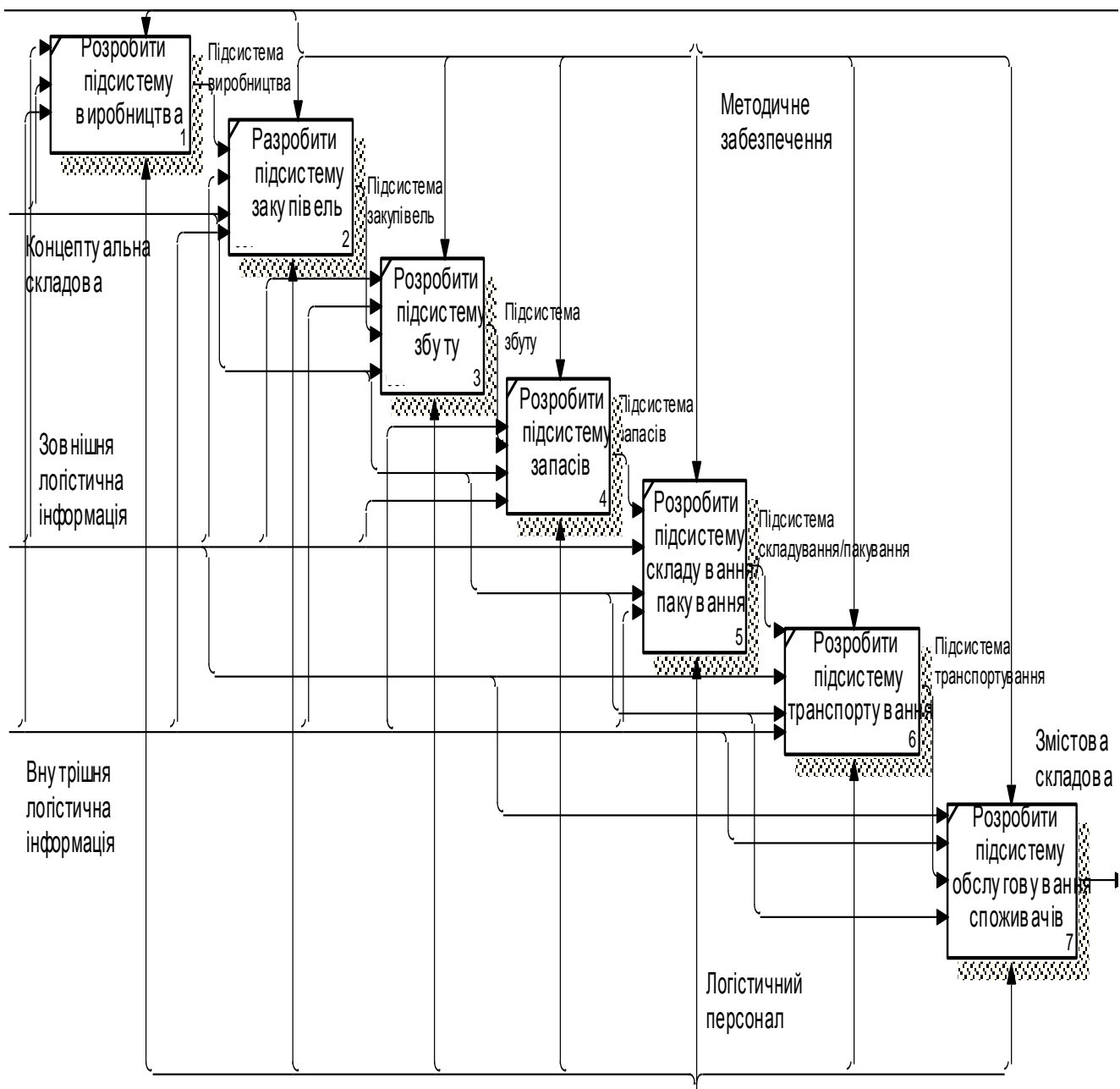
Підпроцес "розробити концептуальну складову організаційного забезпечення ФФЛС підприємства" розбити на чотири блоки – розробити логістичну стратегію підприємства; визначити мету та цілі логістичної системи, забезпечити реалізацію властивостей логістичних систем (складність, ієрархічність, емерджентність, структурованість, наявність та пріоритетність про-

цесів трансформації матеріального потоку та наявність синергічного ефекту), забезпечити дотримання принципів побудови та функціонування логістичних систем (раціональності, гуманізації, тотальних витрат, адаптивності, глобальної оптимізації, координації та інтеграції, управління якістю, кваліфікованого персоналу, формалізації та ін.) (рис. 4.10).

Підпроцес "розробити змістову складову організаційного забезпечення ФЛС" – розбито на сім блоків, з яких перші три блоки відображають фази просування матеріального та супутніх потоків на підприємстві: перший блок – виробництво, яке визначає зміст та особливості другого та третього блоків – закупівельну та збутову діяльність. Наступні чотири блоки визначають функціональні сфери логістики на підприємстві: четвертий блок – управління запасами, п'ятий – управління складуванням та пакуванням, шостий – управління транспортуванням, сьомий – управління обслуговуванням споживачів (рис. 4.11) [167].

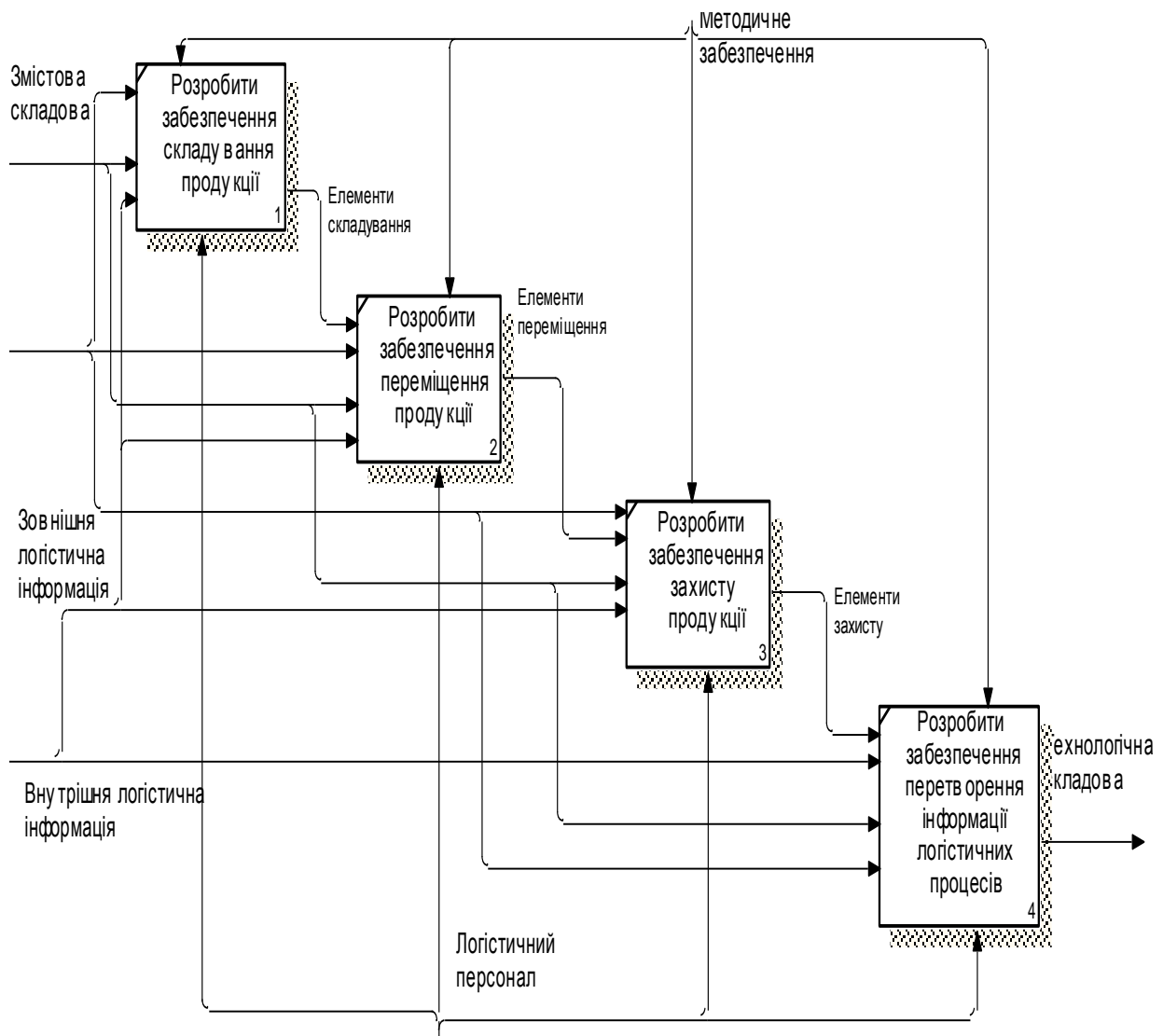


**Рис. 4.10** Декомпозиція підпроцесу "розробити концептуальну складову організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства"



**Рис. 4.11. Декомпозиція підпроцесу "розробити змістову складову організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства"**

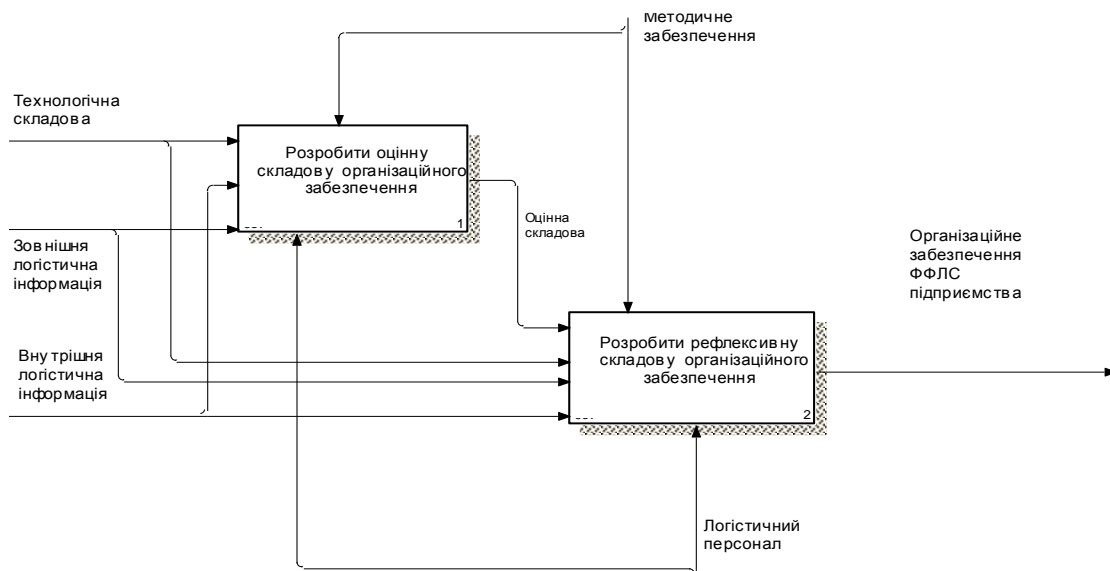
Підпроцес "розробити технічну складову організаційного забезпечення ФЛС" розбити на чотири блоки, які повинні охопити логістичну інфраструктуру підприємства: перший блок – розробка процесу складування та зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції на складі; другий – формування ефективної підсистеми внутрішнього та зовнішнього транспортування на підприємстві; третій блок – розробка належної, сучасної системи тари та пакування; четвертий блок – розробка та впровадження інформаційної системи логістики на підприємстві (рис. 4.12.) [167].



**Рис. 4.12. Декомпозиція підпроцесу "розробити технологічну складову організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства"**

Підпроцес "розробити оцінно-рефлексійну складову ФФЛС" пропонується розбити на два блоки, які відповідно стосуються оцінної та рефлексної складової (рис. 4.13) [167].



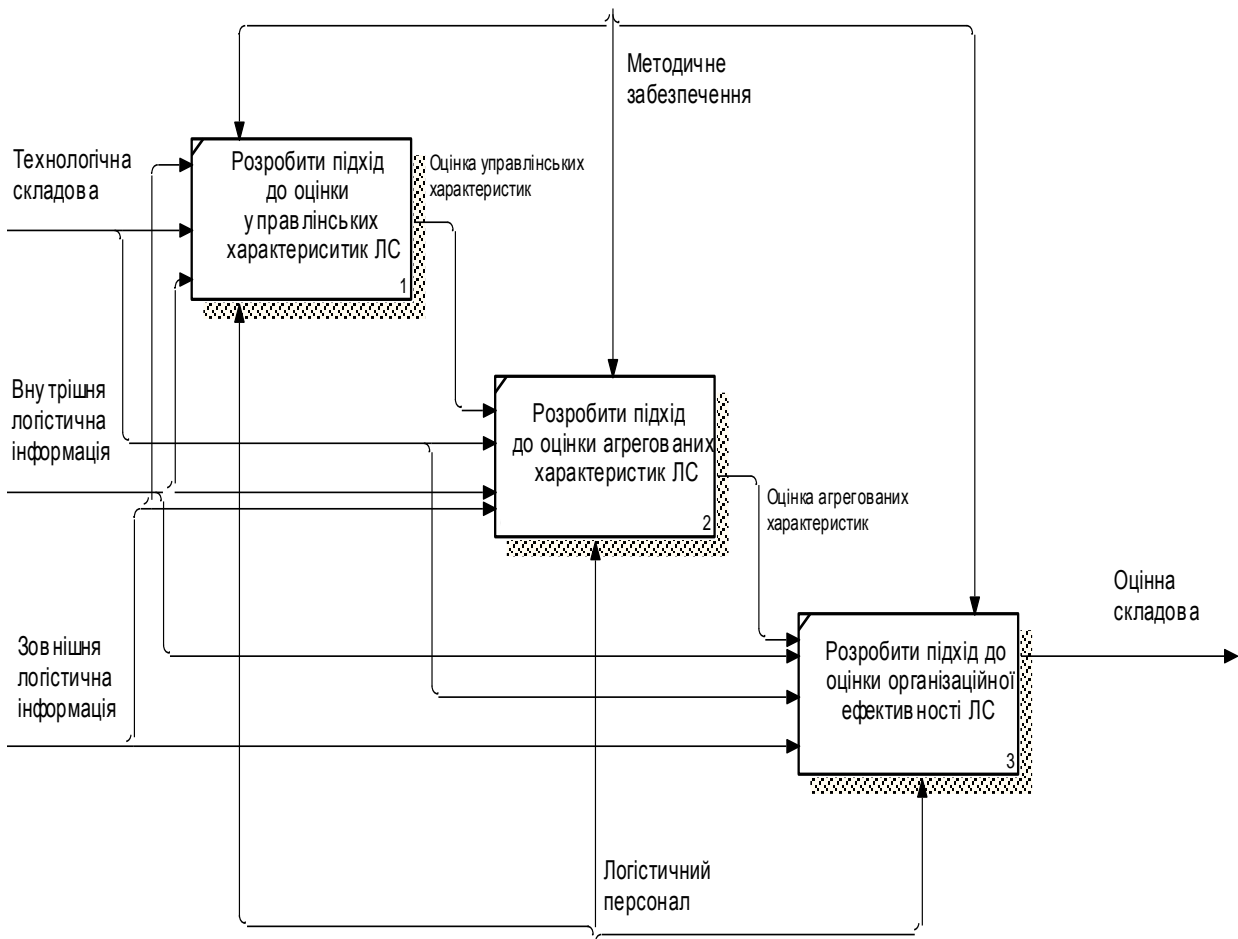


**Рис. 4.13. Декомпозиція підпроцесу "розробити оцінно-рефлексійну складову організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства"**

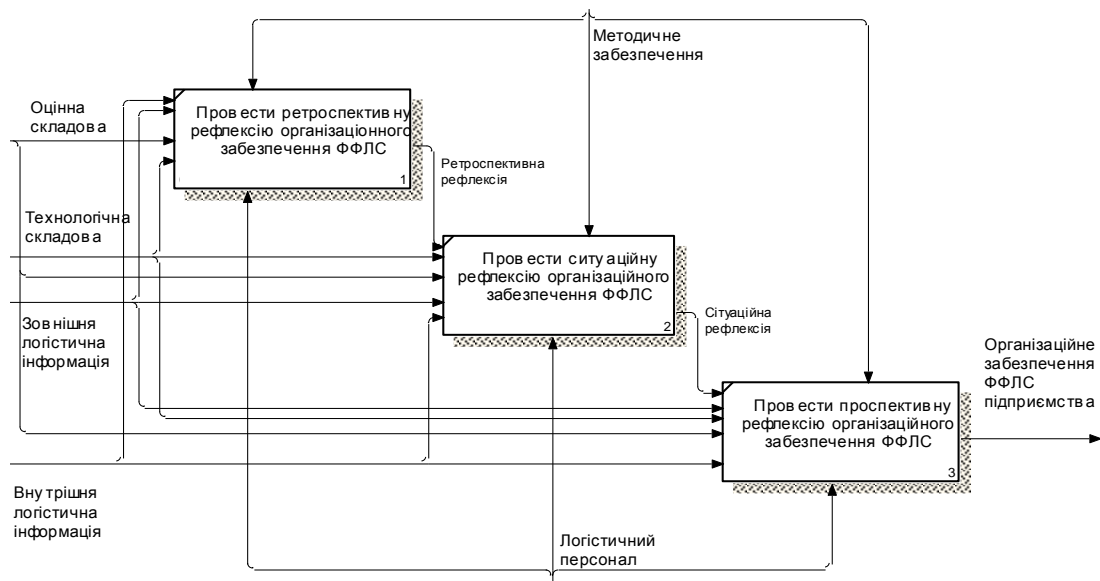
Щодо оцінки організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи, вважаємо доцільним відзначити підхід, запропонований Сергєєвим В. І. [364]. Згідно з цим підходом, оцінку треба проводити з позиції трьох рівнів: управлінських рішень щодо організації логістичної системи, агрегованих характеристик логістичної системи та її організаційної ефективності (рис. 4.14.) [167].

Підпроцес "розробити рефлексивну складову організаційного забезпечення ФЛС" вважаємо необхідним етапом, що пояснюється необхідністю вирішення певних труднощів, з якими стикається майже кожне підприємство при формуванні/функціонуванні власної логістичної системи. Приводом для запуску рефлексивних процесів виступає проблема, пов'язана з зупинкою в процесі діяльності, а результатом рефлексії стає спосіб подолання труднощів, як можливість забезпечення продовження подальшої діяльності в розвиненому, вдосконаленому стані. Найпростішою є діалогова форма рефлексії, спочатку зовнішня (обговорення партнерів), а потім при розвитку, формується її внутрішній розумовий аналог (обговорення з самим собою або з уявним партнером). При цьому формуються три вихідні складові структури рефлексії: дослідницька – відповідає за реконструкцію ситуації; критична – виявляє причину утруднення; нормування (виробляє рішення) – створює новий спосіб дії [354].

Вважаємо, що рефлексивна складова організаційного забезпечення ФЛС повинна охоплювати минулий період (ретроспективна рефлексія), поточний стан логістичної системи (ситуаційна рефлексія) та майбутні перспективи розвитку логістичної системи (перспективна рефлексія) (рис.4.15) [167].



**Рис. 4.14. Декомпозиція оцінної складової організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства**



**Рис. 4.15. Декомпозиція рефлексивної складової організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи підприємства**

Запропонований теоретико-методичний підхід до організаційного проектування логістичних систем промислових підприємств дозволяє реалізувати певні переваги, до яких віднесемо комплексність, структурованість, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, використання сучасних моделей та засобів програмного забезпечення, застосування системного та процесного підходів тощо.

Процес організації та проектування логістичної системи на підприємстві є досить складним, масштабним та витратним. Формування та функціонування таких систем повинно відповідати вимогам низьких витрат на створення та експлуатацію, швидкості створення, оптимізації ресурсоспоживання, гнучкості тощо. Це об'єктивно обумовлює необхідність використання ефективних форм та методів організації та управління логістичними процесами на підприємстві, до яких можна віднести віртуальну логістику, створення віртуальних логістичних систем та підприємств.

Аналіз фахової літератури з організації та проектування логістичних систем дає підстави для виокремлення наступних способів створення логістичної системи на підприємстві:

перший – формування власної логістичної системи (придбання відповідної інформаційної системи типу MRP, ERP; створення відділу логістики, наймання логістичного персоналу);

другий – використання логістичного аутсорсингу (передача виконання логістичних функцій спеціалізованим логістичним операторам – 1PL (First-PartyLogistics) провайдери – всі операції здійснюються вантажовласником; 2PL провайдери – компанії, що роблять послуги із транспортування й складування; 3PL провайдери – оператори комплексних логістичних послуг; 4PL провайдери – системні логістичні інтегратори; 5PL провайдери – віртуальні інтегровані логістичні оператори);

третій – сполучення першого способу та другого (наприклад – створення логістичного відділу та додаткове використання логістичних операторів для зовнішньоекономічної діяльності, або використання хостингу інформаційних додатків замість придбання інформаційних систем);

четвертий спосіб – створення віртуальних логістичних систем.

Віртуальні логістичні системи – це взаємозалежна сукупність засобів, функцій і керуючих впливів на змодельовані транспортні процеси, матеріальні й інформаційні потоки ідеальної системи (система попередньо створювана на підставі договорів у програмному середовищі) для знаходження оптимальності й подальшої їхньої реалізації. На їхній основі й функціонують віртуальні логістичні підприємства [491].

Основними методами та напрямками організації та управління в віртуальних логістичних системах є:

масштабне використання логістичних ресурсів Інтернет (організація перевезень, інформаційна інтеграція, технічна підтримка, законодавство і право);

перехід до ринку індивідуальних послуг з орієнтацією на часовий критерій оптимальності функціонування логістичної системи споживача послуг;

використання централізованої системи управління логістичними процесами незалежними одна від другої ланками логістичної системи; наявність зворотного зв'язку для реалізації ресурсного підходу що узгодження параметрів логістичної системи в часі;

віртуальне об'єднання великих підприємств для підвищення гнучкості виробництва;

створення віртуальних магазинів великих промислових підприємств для підвищення доступу до їх продукції;

створення віртуальних порталів, електронні засоби оплати, тимчасове об'єднання віртуальних ресурсів для виконання замовлень.

Таким чином, на сучасному етапі інформатизації економіки поряд із створенням логістичних систем усе більшої актуальності набуває віртуальна логістика як наука та практика управління логістичною діяльністю.

Необхідність подальшої конкретизації в аспекті реалізації логістичних процесів щодо їх змісту та впровадження в практику господарювання підприємств, визначають необхідність подальших наукових досліджень щодо проблем організаційного проектування та моделювання логістичних систем промислових підприємств.

#### **4.3. Формування відносин між контрагентами в процесі матеріально-технічного забезпечення**

На сучасному етапі розвитку підприємств України, закупівельна діяльність відіграє більш важливу роль, ніж десятиліття тому. Матеріально-технічне забезпечення почало розглядатися не тільки з боку витрат, а й в аспекті задоволення клієнтів. До того ж, ефективне матеріально-технічне забезпечення істотно впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємства через скорочення матеріальних витрат, що входять у структуру собівартості продукції. Так, у деяких галузях частка вартості закуплених сировини, матеріалів, напівфабрикатів складає 60 – 70 % собівартості готових виробів [276].

Для розгляду питання здійснення матеріально-технічного забезпечення в Україні, необхідно, перш за все, зробити його історичний дискурс. У СРСР координацією розподілу матеріальних ресурсів займалася відповідна організація, а саме Державний комітет Ради Міністрів СРСР з матеріально-технічного забезпечення, що здійснював управління технологічним ланцюжком від науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) до промислового виробництва. Маючи всі необхідні важелі на підвідомчі підприємства, відповідні міністерства видавали завдання, квоти, контролювали їх виконання, забезпечували цілеспрямоване використання ресурсів, спрямовували їх на підприємства для виконання затверджених поставлених планів. Так, О. Кроллі зазначає, що матеріально-технічне забезпечення у період СРСР – це процеси виявлення потреб, розподіл, обіг та доведення безпосередньо до споживача продукції виробничого призначення, що планомірно організовується державою через спеціальну систему органів та забезпечує їх раціональне використання [188]. У часи перебудови української економіки ситуація суттєво змінилася. Україна увійшла до ринку вільного підприємництва, що скасовувало механізм планового розподілу ресурсів і підвищило значення матеріально-технічного забезпечення, за яким промислові підприємства повинні самостійно здійснювати пошук постачальників та налагоджувати з ними відносини.

Погляди на матеріально-технічне забезпечення за сучасних умов досить різні. Автори роботи [171] зараховують до завдань такого забезпечення покупку, контроль якості матеріалів, організацію збереження й транспортування матеріалів, а також організацію переробки та вивозу відходів виробництва. За визначенням Філоненко В. Г., система матеріально-технічного забезпечення передбачає безперебійне забезпечення сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням та комплектуючими виробами, при чому звужуючи це поняття і не враховуючи всіх функцій управління матеріальними ресурсами [410]. Автори роботи [218] зазначають, що матеріально-технічне забезпечення – це система планування, закупівель, постачання, розподілу, зберігання, обліку та контролю матеріально-технічних та трудових ресурсів, тим самим підкреслюючи взаємопов'язаність сукупності елементів та розширюючи поняття такими функціями, як облік та контроль. Сергєєв В. І. вказує на те, що матеріально-технічне забезпечення є складовою виробничо-комерційної та потоково-процесної діяльності промислового підприємства, при цьому зазначаючи залежність засобів постачання від характеру ресурсів [355]. У роботах вітчизняних вчених

у визначеннях матеріально-технічного забезпечення є також наголос на плануванні та підтримці виробничого процесу як основної мети [428]. Наведені визначення достатньо повно розкривають сутність поняття матеріально-технічного забезпечення, спираючись на основні процеси, які воно охоплює.

У свою чергу, трактування терміна "матеріально-технічне забезпечення" залежить від схеми, тобто організації його здійснення та виду підприємства, що потребує відповідні ресурси. Так, російський науковець Сергєєв В. І. виділяє в своїй роботі такі схем організації матеріально-технічного забезпечення [355]:

1) традиційна – забезпечення підприємства матеріальними ресурсами з організацією системи складів підприємств-постачальників, центральних складів та складів підприємств, що забезпечуються ресурсами. При цьому автором виділяється негативна риса такої схеми, яка полягає в тому, що відбуваються значні витрати коштів на капітальне будівництво, а також на оплату праці робітників та адміністративні затрати;

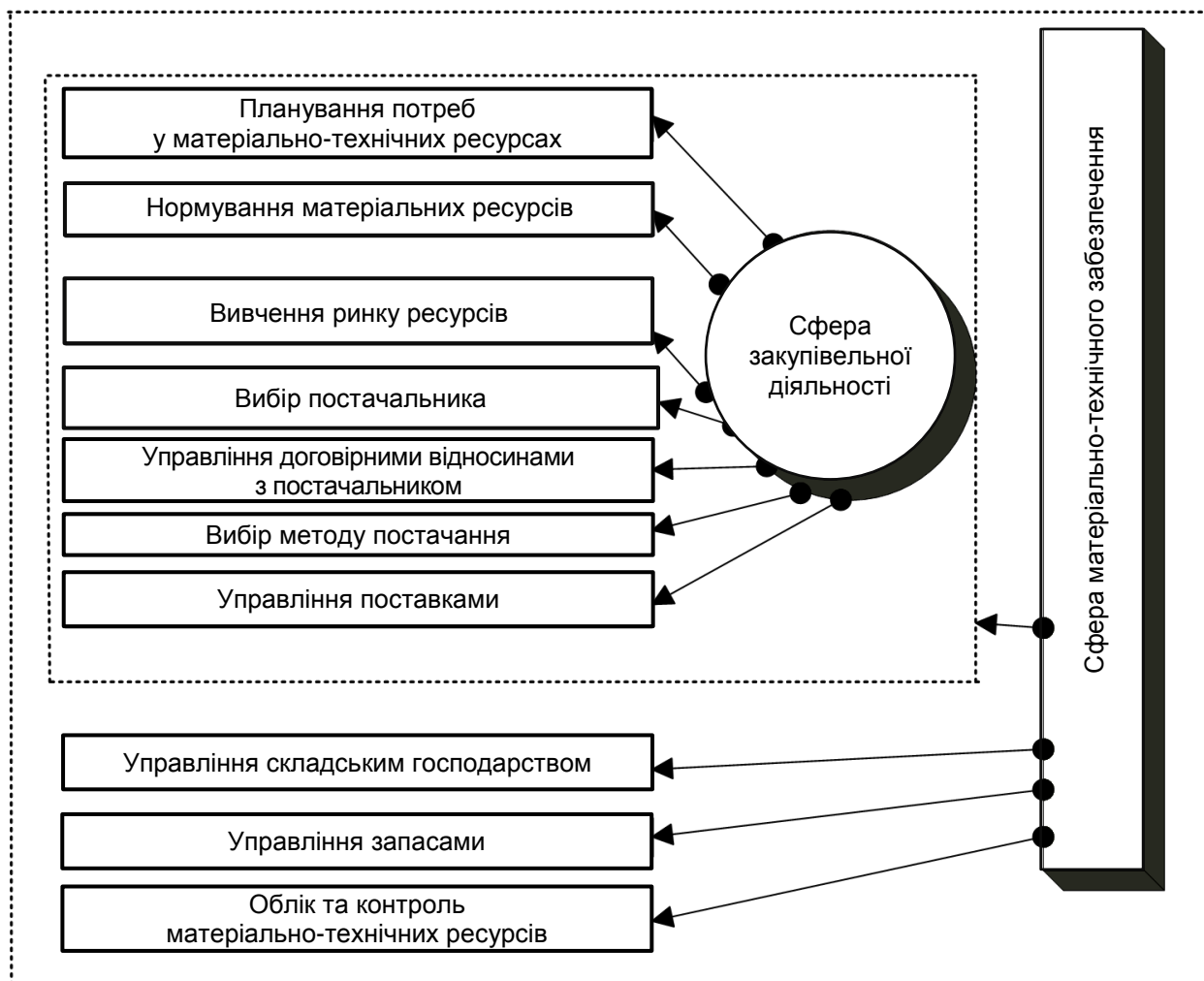
2) проміжна, за якою матеріально-технічне забезпечення ґрунтується на договірних відносинах із фірмами-посередниками. У цій групі застосовуються такі схеми, за яких можна відмовитися від використання власних складів та позбутися значних капітальних і поточних витрат на організацію складської системи;

3) орієнтована на конкретну потребу виробництва, що передбачає поповнення запасів у конкретні терміни залежно від потреб виробництва (наприклад, системи "Канбан", "Точно в строк" та ін.).

Таким чином, розуміння матеріально-технічного забезпечення може змінюватися залежно від багатьох факторів, таких, як галузь підприємства, в якій здійснюється діяльність, види ресурсів, що постачаються, схеми здійснення такого забезпечення тощо.

Слід зазначити, що між наведеними поглядами, що є вичерпними за своєю сутністю, на матеріально-технічне забезпечення, є спільна риса, а саме включення до його складу постачання та закупівельної діяльності. Але структура системи матеріально-технічного забезпечення у різних джерелах літератури досить різна. На основі узагальнення поглядів науковців, її типова схема наведена на рис. 4.16.

Згідно з рис. 4.16 та наведеними визначеннями матеріально-технічного забезпечення, однією з його складових є закупівельна діяльність підприємства.



**Рис. 4.16. Структура системи матеріально-технічного забезпечення підприємства**

Концепцією управління, що найбільш повно враховує особливості матеріально-технічного забезпечення є маркетингово-логістична, за якою методами логістики здійснюється оптимізація проходження матеріального потоку та супутніх йому фінансового та інформаційного потоків на стадії закупівель, а методами маркетингу – дослідження кон'юнктури ринку.

Ураховуючи об'єктивно-суб'єктивну природу матеріально-технічного забезпечення, існуючі пропозиції вчених щодо інформаційної взаємодії підприємств-виробників з суб'єктами ринку, доведено, що види моделей відносин між підприємствами-постачальниками та підприємствами-споживачами доцільно формувати з урахуванням впливу об'єктивно-суб'єктивних факторів. Об'єктивні пов'язані з економічним станом підприємств, їх спроможністю та існуючою необхідністю здійснювати матеріально-технічне забезпечення. Суб'єктивні залежать від особливостей сприйняття інформації

про здобутки і можливості підприємств, умови і наслідки співпраці з ними, що формують стереотипи поведінки, очікування менеджерів, які ухвалюють рішення про закупівлі. Спираючись на наведену аргументацію, в якості основних класифікаційних ознак моделей відносин можна виділити: наявність посередників, компетентність осіб, що ухвалюють рішення про формування відносин в процесі закупівельної діяльності, її термін та умови отримання ефекту, які доцільно доповнити додатковою класифікаційною ознакою, що має практичну цінність – "основна мета здійснення закупівельної діяльності", за якою виділяються дві моделі відносин, основною метою яких є отримання підприємством переваг від надбаних результатів господарювання щодо загальноекономічного стану та забезпечення вигідності закупівельної діяльності залежно від умов і наслідків її здійснення.

У зв'язку з особливостями організації закупівельної діяльності як основного етапу здійснення матеріально-технічного забезпечення щодо надання їй конкурсного (конкурентного або порівняльного) характеру для підвищення ефективності, у разі проведення тендерів, наведені моделі можуть бути використані для персонального запрошення найбільш привабливих постачальників, тому додатковою умовою формування ефективних відносин у процесі закупівельної діяльності є використання принципів прокьюремета, що полягають у застосуванні сукупності практичних методів і прийомів, які дозволяють максимально забезпечити інтереси замовника при проведенні закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів.

Однією з основних складових взаємовідносин між підприємствами-виробниками і підприємствами-постачальниками продукції виробничо-технічного призначення, окрім економічного стану, який об'єктивно, на основі результатів використання всіх економічних ресурсів за показниками офіційної статистичної звітності, спроможний вплинути на ухвалення рішення про вид відносин між ними, є якісна складова, що характеризує умови та можливі наслідки здійснення закупівельної діяльності з окремими постачальниками.

Складова умов і наслідків повинна врахувати чинники впливу на перебіг діяльності з матеріально-технічного забезпечення, які не можуть бути безпосередньо враховані підприємством-виробником кількісно, оскільки їх вплив не позначається в статистичній звітності безпосередньо. Крім того, у кожної особи, що приймає рішення про вибір постачальника, існують, окрім об'єктивних умов і потреб, власні очікування щодо прибутковості закупівельної діяльності, конфліктності в процесі підписання контракту,



оперативності постачання, його вигідності щодо отримання додаткової цінності у соціальному, організаційному та техніко-технологічному аспектах. Тому вид відносин з постачальниками-від однократних, разових до інтегрованих, залежить як від об'єктивної інформації про економічний стан підприємств-постачальників, так і від очікувань підприємства-виробника про умови постачання й імовірні наслідки закупівельної діяльності у підприємства-постачальника, що мають суб'єктивне підґрунтя, оскільки залежать від поінформованості виробника про можливості постачальника та його очікувань від цих відносин, їх відповідності цілям підприємства та власним уявленням особи, що ухвалює рішення.

Як підприємства-виробники, так і підприємства-постачальники, суб'єкти зовнішнього середовища, мають власне уявлення про рівень розвитку, можливості, переваги й недоліки один одного в роботі. З метою створення позитивних уявлень про можливі умови та очікувані наслідки співпраці, виробники і постачальники повинні передавати і прагнуть отримувати специфічну інформацію і, таким чином, її передачу доцільно здійснювати різними засобами, користуючись дієвими методами впливу з урахуванням активних мотиваційних потреб менеджерів та інших працівників підприємств, що ухвалюють рішення про вибір підприємств-постачальників та формування з ними відносин певного виду.

У процесі роботи над створенням позитивного враження від результатів діяльності підприємств, уявлення про можливі наслідки співпраці з ним у процесі збутової діяльності у постачальників та закупівельної діяльності у виробників, необхідно [457]:

1. визначити окремі особливості підприємства, процесу і наслідків співпраці, які зможуть зацікавити певних потенційних партнерів, наприклад, такими особливостями можуть бути рентабельність, ліквідність, ділова активність, майновий стан, трудовий та інноваційний потенціал, економічна безпека щодо бізнесової діяльності;

2. розробити заходи щодо формування загального позитивного образу суб'єкта господарювання як новатора, вдалого продуктового або технологічного імітатора, або партнера з усталеним економічним становищем;

3. запровадити програму стереотипізації набутого образу з метою узагальнення та перетворення у стійке позитивне уявлення з урахуванням суб'єктивних очікувань про здобутки підприємства.

Інформація для кожної групи аудиторії (менеджерів, власників) повинна враховувати її мотиви, цілі, очікувані результати. Оскільки згідно з предметом роботи досліджено діяльність з матеріально-технічного забезпечення, щодо визначення виду відносин, які можуть бути сформовані у потенційних або реальних ділових партнерів, можна уточнити на основі роботи [457] і виділити найпоширеніші цілі взаємної закупівельної діяльності та поставити їм у відповідність групи показників, які доцільно висвітлювати в інформаційних повідомленнях, що мають відігравати провідну роль при вирішенні питання про взаємну діяльність і співробітництво, що відповідає парадигмі маркетингу відносин у процесі співпраці з ними (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Відповідність цілей і груп показників в інформаційних повідомленнях**

Цілі	Групи показників
Започаткування партнерських відносин і співробітництва у закупівельної діяльності	Конкурентоспроможності продукції, інвестиційної діяльності, впровадження інновацій, оборотності, рентабельності, автономії, використання основних фондів, матеріальних ресурсів
Отримання постійного прибутку у стратегічному періоді від участі у спільних бізнес-проектах	Оборотності, рентабельності, автономії, використання основних фондів, матеріальних ресурсів
Мінімізація ризику	Маневреності, автономії, ліквідності, ризику
Отримання прибутку від укладання контрактів на короткий термін	Рентабельності, ліквідності, майнового стану
Співпраця у спільних бізнес-проектах	Використання людських ресурсів, рентабельності
Співпраця з екологічних, природоохоронних питань	Використання матеріальних і людських ресурсів, рентабельності, майнового стану

Висвітлення в інформаційних повідомленнях результатів роботи підприємства за запропонованими показниками сприятиме як формуванню, так і зростанню його позитивного враження, та у перспективі сприятиме отриманню додаткового економічного ефекту від співпраці у вигляді зменшення витратності в процесі укладання і підписання договорів (трансакційних витрат), конфліктності (витрат на управління закупівельною діяльністю).

Відповідно до мети співпраці, цілям підприємств-постачальників, підприємства-виробники повинні пристосовуватися до їх інформаційних потреб, обираючи один із видів інструментів інтегрованих комунікацій або їх сполучення, а саме: рекламу, PR-акції, індивідуальну роботу. Такі ж особливості щодо інформаційного впливу повинні враховувати і підприємства-постачальники з метою активізації збуту своєї продукції.

Узагальнюючи пропозиції науковців [84; 175; 183; 226; 479; 482; 521; 522] слід зазначити, що для забезпечення ефективної діяльності з матеріально-технічного забезпечення та формування вигідних відносин, підприємствам необхідно формувати позитивні уявлення у потенційних партнерів про власні можливості. При цьому доцільно дотримуватися таких принципів:

зближення інтересів підприємства-виробника і підприємства-постачальника відносно результативності закупівельної діяльності, що дозволить інформувати як їх самих, так й інших суб'єктів зовнішнього середовища про здобутки і можливості підприємств, спільні з партнерами надбання. Така інформація дозволить сформувати образ підприємства як надійного партнера, підвищить його відомість не тільки у власному бізнесовому колі, а й у колі нетрадиційних для підприємства партнерів, наприклад суб'єктів господарювання інших галузей економіки;

відмінності від інших, дозволить сформувати у партнерів унікальний образ підприємства щодо задоволення додаткових потреб, їх споживчих цінностей, продемонструвати переваги підприємств у конкуренції в процесі закупівельної діяльності;

прозорості, тобто інформаційної відкритості, що дозволить оперативно передавати у зовнішнє середовище інформацію про результати збутової та закупівельної діяльності підприємств, яка сприятиме формуванню ефективного співробітництва;

ретроспективності у здобутках управління, встановленні партнерських відносин, поліпшенні свого соціально-економічного положення на ринку, залученні до співпраці науковців, сприятиме формуванню комплексного уявлення про підприємства у ретро- і перспективі, демонструватиме його вдалі управлінські заходи, результативність впровадження стратегій життєдіяльності;

реалізації можливостей і здібностей топ-менеджерів і власників, їх професіоналізму, рішучості, гнучкості, вміння працювати у команді, готовності відповідати за свої дії, що сприятиме формуванню образу професійної команди менеджерів підприємств та ефективних власників, з якими доцільно формувати партнерські відносини в процесі закупівельної діяльності;

інформаційної паузи для того, щоб інформація про підприємство не стала нав'язливою, була б очікуваною і містила вагомі факти щодо його здобутків, наявності нових споживачів;

виваженості під час спілкування з представниками засобів масової інформації з метою подання перевіреної інформації, яка не вимагатиме спростування, уточнення, а є об'єктивною, своєчасною і вагомою для розвитку закупівельної діяльності підприємств;

дозування інтригуючої інформації для підтримки зацікавленості зовнішнього оточення в її отриманні з метою визначення подальших напрямів розвитку закупівельної та збутової діяльності підприємств, їх корисності для партнерів, територіальної громади та інших суб'єктів ринку.

Узагальнюючи пропозиції вчених і практиків щодо формування образу підприємства як позитивного у свідомості постачальників та закупівельників (споживачів продукції), партнерів, можна сформулювати умови його успішності [3; 426; 444]:

створення позитивних уявлень про наслідки співпраці та умови постачання заздалегідь;

урахування очікувань суб'єктів ринку, тобто партнерів і споживачів;

надання соціально-економічних привабливих рис власникам і топ-менеджерам підприємства;

прийняття участі у професійних міжнародних заходах, у ході яких може виникнути висока вірогідність отримання позитивних відгуків на роботу підприємств;

оригінальність у формулюванні повідомлень про можливості та здобутки підприємства, тобто у поданні інформації, проведенні певної низки заходів соціально-економічного спрямування, наданні їм яскравого рекламного характеру;

формування й активна підтримка брэнда підприємства.

Для того, щоб уявлення про умови і наслідки закупівельної діяльності, тобто співпраці з підприємствами, були дієвими, їм доцільно надати таких рис, як: цілісність та узгодженість як з місією підприємства, так і з очікуваннями партнерів;

об'єктивність;

відносна стабільність до впливу негативних релевантних факторів зовнішнього середовища;

рефлексивність до важливих соціально-економічних подій; певна спрощеність подання згідно з рівнем підготовленості аудиторії;

персоніфікованість відповідно до можливостей, очікувань і здобутків підприємств [457].

Для підприємства-постачальника важливим є не тільки формування позитивного образу про свої здобутки, які є підґрунтям успішності формування ефективних відносин з підприємством-виробником, що здійснює закупівельну діяльність, у стратегічному періоді. У тактичному періоді йому необхідно звернути увагу на ті чинники, які формують умови співпраці та її можливі наслідки, оскільки підприємство-виробник за цими чинниками буде здійснювати вибір постачальників і визначати той вид відносин, який у даному разі для нього буде вигідним. Оскільки кількість постачальників у машинобудівного підприємства-виробника є значною, обґрунтування і вибір відносин щодо ретельного аналізу їх умов і наслідків доцільно здійснювати тільки в тому разі, якщо:

- підприємство планує виробляти нову продукцію;
- виникає об'єктивна необхідність у розширенні або зміні постачальників;
- питома вага продукції, яка виробляється з використанням продукції підприємства-постачальника, є переважною (за вартістю або кількістю);
- закупівельна діяльність щодо певного виду продукції здатна створити суттєву цінність для споживачів підприємства.

Наведені умови є організаційними обмеженнями щодо аналізу умов і наслідків здійснення діяльності з матеріально-технічного забезпечення, оскільки пов'язані з витратами часу провідних фахівців підприємств-виробників, які в даному разі повинні виступити експертами при оцінюванні характеристик закупівельної діяльності і співпраці з потенційними постачальниками для їх остаточного вибору, а також вибору виду відносин з ними. Таким чином, для обґрунтування і вибору постачальників та виду відносин з ними, окрім кількісного оцінювання результатів їх економічної діяльності в цілому, необхідно визначити й оцінити якісні характеристики, що впливають на ухвалення управлінських рішень, забезпечують і відрізняють умови і наслідки закупівельної діяльності, зумовлюють сутність якісних складових оцінювання постачальників, мають суб'єктивну природу відповідно до цілей і уявлень підприємств-виробників.

Таким чином, підприємства з метою налагоджування ефективних відносин на ринку повинні не тільки активізувати економічну діяльність, а й спрямовувати свою комунікаційну діяльність на придбання й підтримку позитивних уявлень про власні можливості і здобутки, що втілюються у визначених і запропонованих характеристиках умов і наслідків співпраці за їх сутністю. Незадовільний рівень їх інтегрального показника є індикатором погіршення відносин між підприємствами в процесі закупівельної діяльності,

що може створити у майбутньому значні проблеми як економічного, так і соціального характеру, які вирішити буде важко, або й зовсім неможливо. З метою їх вирішення або недопущення, підприємства повинні внести зміни у стратегічну спрямованість управління відносинами в процесі закупівельної діяльності, переглянувши методи застосування комунікаційних інструментів.

В сучасних умовах розвитку комунікацій прогресивним напрямом вирішення цього завдання є використання систем електронного постачання, підґрунтям яких є сучасні інформаційні технології, та новітнього інструменту управління, яким є брендінг [45; 63; 87].

Узагальнюючи практику використання брендсайтів прогресивними підприємствами в економічно розвинутих країнах, можливо сформулювати певні тактичні рекомендації для їх успішного застосування промисловими підприємствами щодо закупівельної діяльності в сучасних умовах: проста навігація сайту за допомогою його назви, яку доцільно узгодити з назвою підприємства, використати її повністю або застосувати ключові слова, внутрішня навігація у брендсайті повинна бути забезпечена достатньою швидкістю, інформаційно корисною і супроводжуватися тривимірним мультимедійним зображенням; використання новітніх технологій та інноваційних методів проектування і реалізації; здійснення обміну повідомленнями з партнерами на міжнародних ринках; застосування традиційних медіазасобів для стимулювання використання онлайн-ових та залучення нових користувачів сайту; поступова побудова індивідуальних відносин з представниками зовнішнього ринку за допомогою інтерактивних можливостей, що є однією з істотних переваг брендсайтів і відміною їх від традиційних масмедіа завдяки якій можливо підвищити сприйняття цінності підприємства як партнера щодо зовнішньоекономічної діяльності; використання спливаючих гіпертекстових сторінок з детальною інформацією про підприємство за умови проведення ним політики повної прозорості; регулярна модернізація та оновлення сайту з метою привернення уваги; використання звукових ефектів, тривимірного простору та необхідної швидкості для представлення повідомлень; максимальна персоніфікація за допомогою е-пошти; безпека е-трансакцій; застосування опосередкованого стимулювання у використанні сайту за допомогою продажу його рекламної площі; використання системи пошуку, що має настройку; прагнення до включення в інформаційні повідомлення емоціональної складової, що може бути реалізована за допомогою звернення до вторинних потреб

партнерів, або, наприклад, розташуванням персональної інформації про кращих співробітників підприємства, яка допоможе створити ефект інформаційної відкритості, тобто прозорості; використання мережевих посилань на брендсайти інших підприємств-партнерів та навпаки; інтерактивна побудова повідомлень, що є головною ознакою брендсайтів і їх відміною від традиційних масмедіа. Інтерактивність дозволить збільшити сприйняття цінності пропозицій підприємства у залежності від зусиль, що витратили користувачі на їх отримання. Проактивність інформаційних каналів повинна полягати у активному спілкуванні підприємства з потенційними партнерами на ринку, з одного боку, і в активному пошуку сайтів останніми, з другого.

Важливою складовою успіху формування дієвих відносин між підприємствами та їх постачальниками є можливість використання і налагоджування прямих індивідуальних контактів, що гарантують високий рівень задоволення потреб підприємств у додатковій інформації, є проактивність, інтерактивність, персональні комунікації, проста навігація та зворотний зв'язок.

Таким чином, використання електронних комунікацій, що інтегрують переваги інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій, об'єднують об'єктивну інформацію про економічний стан підприємств та суб'єктивні уявлення потенційних партнерів про можливі умов і наслідки співпраці з ним у процесі закупівельної діяльності, полегшить пошук постачальників та дозволить активізувати роботу підприємств щодо випуску конкурентоспроможної продукції, а головне – формувати дієві відносини відповідно до об'єктивних економічних можливостей підприємств та суб'єктивних уявлень про вигідність умов і наслідків співпраці з ним.

#### **4.4. Організаційне забезпечення реалізації стратегій взаємовідносин у ланцюгах поставок промислових підприємств**

У зв'язку зі зміною ідеології управління виробничо-економічними відносинами зростає важливість і складність вирішення проблем ефективної ринкової адаптації промислових підприємств.

Сьогодні ринковий успіх досягається за рахунок формування гнучких товаропотоків, активного реагування на ринкові зміни вдосконаленням чи

принциповим оновленням асортименту продукції, що виробляється. Суттєві зміни у системах товароруху в промисловій сфері позначилися тенденціями, які визначають комплексне вирішення таких актуальних проблем оптимізації управління виробничою діяльністю, як:

а) ефективна ринкова адаптація промислових підприємств вимагає високого професіоналізму в організації та реалізації процесів створення споживчої цінності продукції, що має забезпечити перетворення постійно змінюваних запитів споживачів у конкретні вимоги до проекрованої продукції та формування логістичного обслуговування з найбільш високим рівнем якості при мінімальному рівні витрат; формування та розвиток більш гнучкого виробництва, спроможного швидко реагувати на потреби постійно змінюваного ринку; безперервне вдосконалення внутрішніх та зовнішніх відносин, перехід від локальних до інтегрованих потокових процесів, які визначають сутність методології управління якістю продукції;

б) динаміка та нестійкість конкурентного ринку передбачають пріоритетність дрібносерійного виробництва з мінімальними витратами. Лише різноманітність техніко-економічних характеристик та висока якість ресурсів дозволяють гнучко реагувати на зміни та бути більш стабільними, ніж конкуренти, при появі негативних зворушень [335];

в) участь людської складової у формуванні та розвитку виробничо-економічних відносин дозволяє залучити споживача за рахунок неоднорідності та нестандартизованості всіх процесів логістичного обслуговування. Безумовно, матеріальна продукція повинна бути унікальною, але конкурентоспроможність їй надає саме високий рівень обслуговування, адже сьогодні споживач здатен заплатити більше за матеріальні та нематеріальні блага, з метою отримання надійних зв'язків та розвитку у майбутньому виробничо-економічних відносин, що приведуть до отримання додаткових привілеїв.

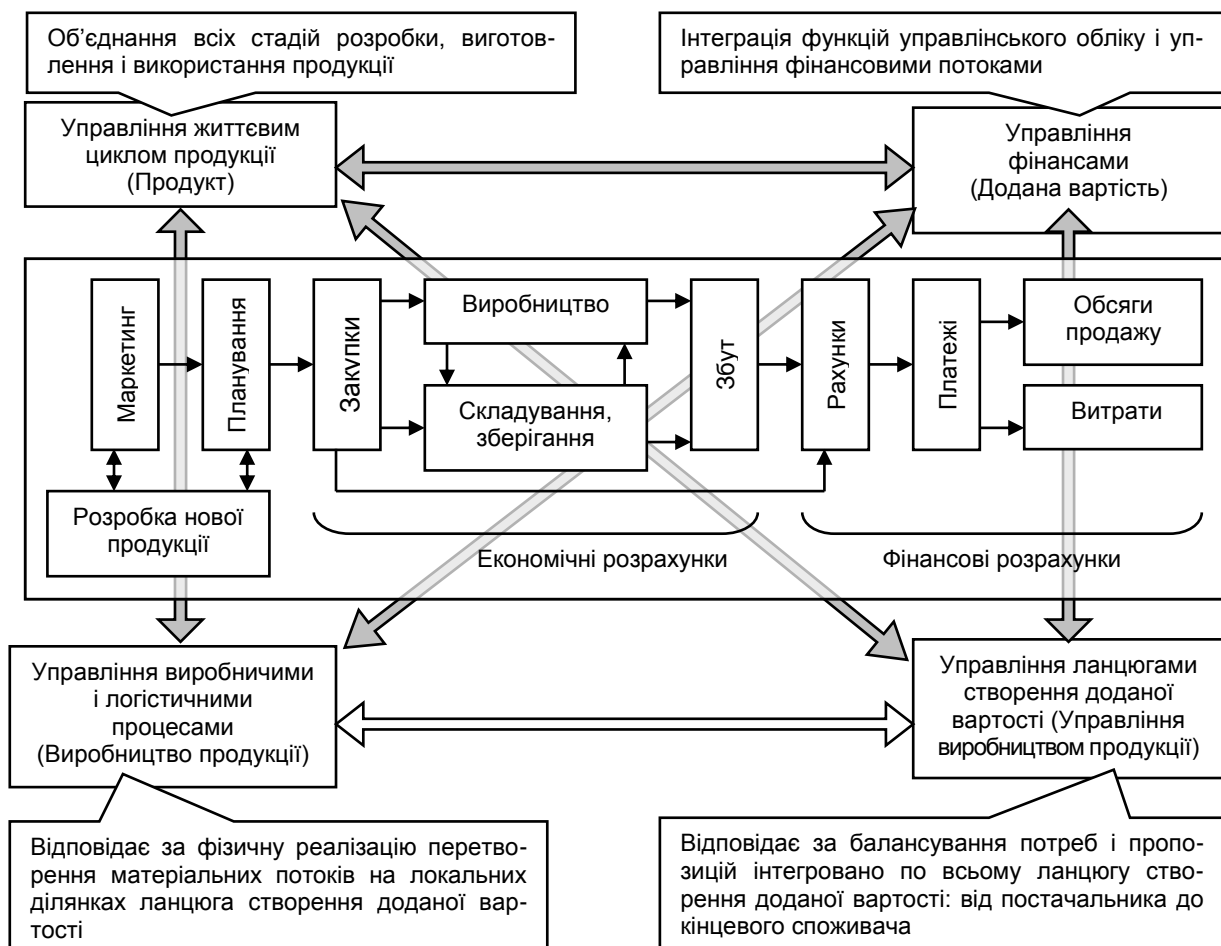
За останні десятиріччя відбулося формування розуміння того, що отримання стійких конкурентних переваг можливе, насамперед, завдяки максимальному адаптуванню можливостей виробника до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища, що потребувало від виробника використання прогресивних теорій та ефективного досвіду менеджменту, які могли б дозволити найбільш оптимально адаптувати внутрішні можливості до нових зовнішніх умов підприємств.

У логістичному ланцюгу промислові підприємства знаходяться у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності. "Рушійні сили" економіки промислового



підприємства наведені на рис. 4.17 [141; 142]. Найбільш критичною з них, відносно можливостей оптимізації підприємницької діяльності, є додана вартість, оскільки вона створюється на всіх стадіях отримання кінцевого продукту від джерела сировини і матеріалів до кінцевого споживача.

Як зазначено, виготовлений продукт потрібно не тільки виробити, а й продати, тому бажано виробити продукт з мінімальними витратами ресурсів у ланцюгу поставок, але забезпечити високий рівень логістичного обслуговування (як передпродажного, в момент продажу, так і після продажу продукції або послуги). Тому необхідно, з одного боку, оптимізувати власні виробничі і логістичні процеси, а з іншого – на основі інтеграції інформаційних потоків забезпечити повну готовність всіх учасників ланцюга до виконання отриманого замовлення та створення доданої вартості.



**Рис. 4.17. Загальна схема основних функцій управління промисловим підприємством [141]**

У літературі [141; 184; 335; 340] при формуванні ланцюгів створення вартості на початкових етапах підприємство розглядається як орієнтоване на внутрішню інтеграцію виробничих і логістичних процесів, при цьому

більшість підприємств зосереджується на одному постачальнику матеріальних ресурсів. Зворотний зв'язок розглядається як важливий етап взаємовідносин окремих елементів ланцюга доданої вартості ("постачальник – виробник", "виробник – споживач" тощо), але створення горизонтально – інтегрованих зв'язків з метою системної координації дій усіх учасників такого ланцюга не розглядалося.

Перехід промислових підприємств від вертикальної інтеграції до логістичного (горизонтально-розподільного) інтегрованого середовища акцентує увагу на розгляді комбінації взаємовідносин елементів саморегулюючих структур. Саме таке розуміння інтегрованого логістичного розвитку ринкових відносин дозволило сформулювати ідею ланцюгів поставок (Supply Chain – SC), яка за останні десятиріччя стала одним з основних факторів конкурентоспроможності.

На думку В. Дибської, підприємства багатьох країн зосередили свою увагу на інтегрованій логістиці й управлінні ланцюгами поставок у зв'язку з жорсткою конкуренцією та виведенням на ринок продуктів з коротким життєвим циклом та високими вимогами до якості продукту й логістичного сервісу. Розвиток комунікаційних та Інтернет-технологій дозволив швидкому просуванню SCM-ідеології у бізнесі [378]. Це вимагає формування та розвитку ефективних ланцюгів поставок та все більшого інвестування в них.

Отже, концепція ланцюгів поставок спрямовувалася на досягнення таких ефектів, як зниження запасів, підвищення точності планування потреб і поставок, підвищення надійності і рівня сервісу, зниження трансакційних витрат за рахунок інтеграції та координації процесів для підтримки постійного балансу між потребами і поставками по всій протяжності ланцюга створення доданої вартості [379].

Необхідності формування ланцюгів поставок підтверджує й Є. Крикавський: "Розвиток глобальної конкуренції, поява та пошук альтернативних джерел поставки іноземного походження, динаміка змін у сукупному попиті в напрямі ощадності, зініціювали розширення меж логістичної кооперації до логічного завершення – повноцінного логістичного ланцюга поставок, що охоплює всі ланки від джерела сировини включно до поставки готової продукції кінцевому споживачеві" [184].

У свою чергу, Пономаренко В. С. зазначає: "Важливим результатом усіх досліджень економістів у сфері логістики стало визначення необхідності пошуку нових принципів та методів управління організаційно-вироб-

ничими структурами, які б визначили можливість впливу на корпоративну стратегію з метою забезпечення промисловим підприємствам конкурентних переваг на ринкові. Таким потребам відповідає інтегрована логістика, яка, виходячи за межі вирішення питань оптимізації окремого підприємства, позначила пріоритетність об'єднання зусиль постачальників, виробників та споживачів у досягненні найбільшої ефективності кінцевого результату" [317].

Ланцюг поставок можна розглядати як через системний підхід (як "системи взагалі"), так і через конструктивний підхід – виділення системи із середовища як відповідного потокового процесу. При конструктивному підході доцільно доводити декомпозицію до трьох – чотирьох рівнів, тим самим аналізуючи підсистеми, функції та операції [389]. Після чого виділяють лише окремі елементи ланцюга, що є найбільш суттєвими при вирішенні завдань щодо досягнення основної мети. Це дозволяє цілісно вивчати різні аспекти ланцюга поставок як єдиного цілого, що є достатнім для прийняття принципового рішення щодо об'єкта проектування (рис. 4.18). Таким чином, важливим і складним є питання формування зворотних зв'язків по всьому ланцюгу: від кінцевого споживача до останнього рівня постачальників.

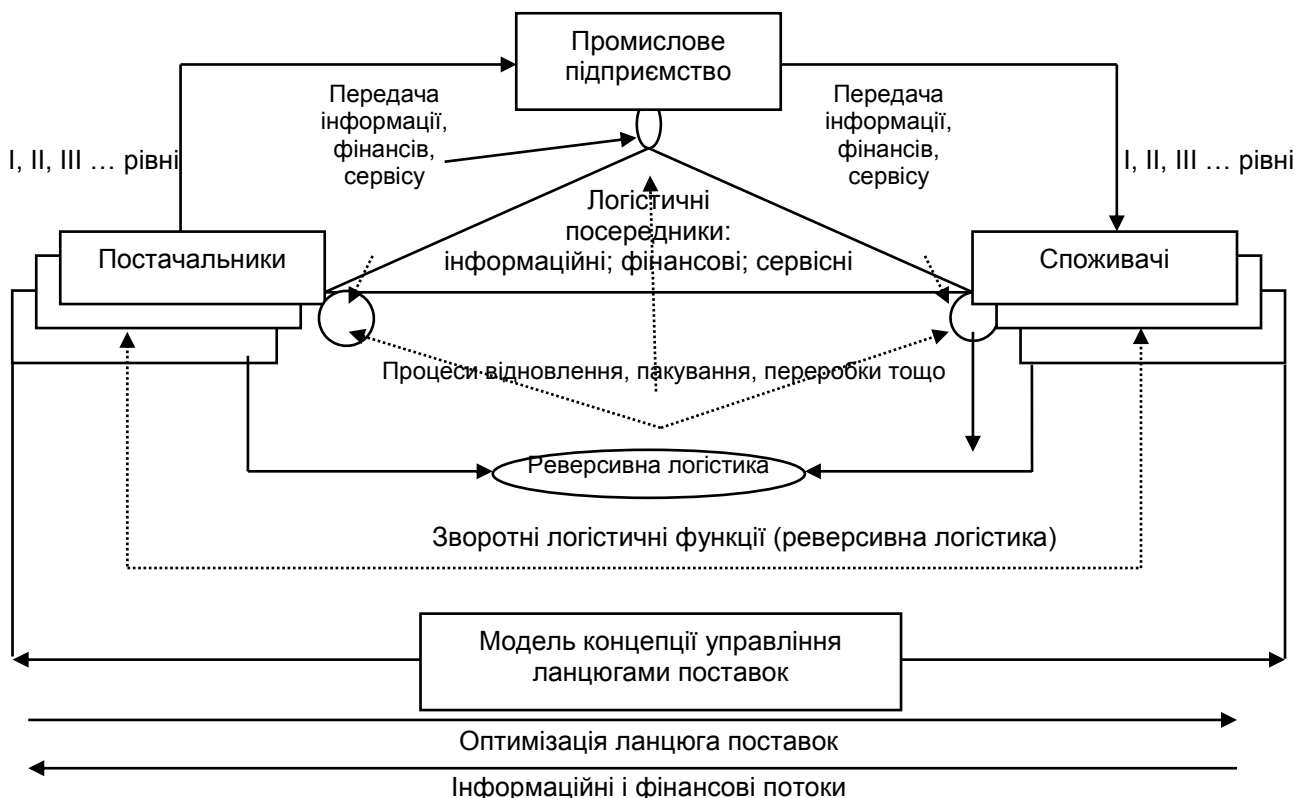


Рис. 4.18. Структурна схема уявлення ланцюга поставок на підставі представлення його функціональних циклів [340]

У даному підрозділі розглядалася можливість оцінки взаємовідносин в умовах формування ланцюгів поставок на прикладі однієї із найбільш потужних промислово-інвестиційних груп України "ІГ УПЕК", яка об'єднує такі машинобудівні підприємства східного регіону країни, як: "Харківський підшипниковий завод" ("ХАРП"), ВАТ "Оскольський підшипниковий завод", ЗАТ "Лозівський ковальсько-механічний завод" (ЛКМЗ), ТОВ "Українська ливарна компанія" (УЛК), ВАТ "Укрелектромаш" (ХЕЛЗ) та ВАТ "Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора" ("Харверст"). До складу ІГ УПЕК входять також три виробничо-сервісні організації: "Транссервіс" (проведення тендерів на закупку матеріалів), "Техсервіс" (проведення капітальних ремонтів устаткування), "Енергопром".

При дослідженні постачальницького ланцюга "ІГ УПЕК", в якості підприємства-інтегратора якого розглядається "ХАРП", встановлено, що закупівля сировини здійснювалась через компанію "Інтерпайп-Україна", учасника консорціуму "Інвестиційно-металургійної спілки", який володіє 93,02 % пакету акцій найбільшого в Україні виробника сталі – "Криворіжсталь" та контролює найбільш потужних виробників труб та залізничних коліс в Україні – Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Новомосковський трубний завод і Нікопольський завод безшовних труб. Раніше "ХАРП" виробляв 100 % продукції із трубної заготовки, що поставлялася з підприємства "Інтерпайп". Вся продукція "ХАРП" збувається через торговий дім ТОВ "ХАРП Трейдинг". Для постійного аналізу та координації всіх процесів в "ІГ УПЕК" є "Об'єднаний інженерний центр" (ОІЦ ІГ "УПЕК"), що за допомогою СКБ "Укрелектромаш" проводить фундаментальні та прикладні дослідження на математичних та натурних моделях, втілює результати в нові конструкторські та технологічні розробки (рис. 4.19).

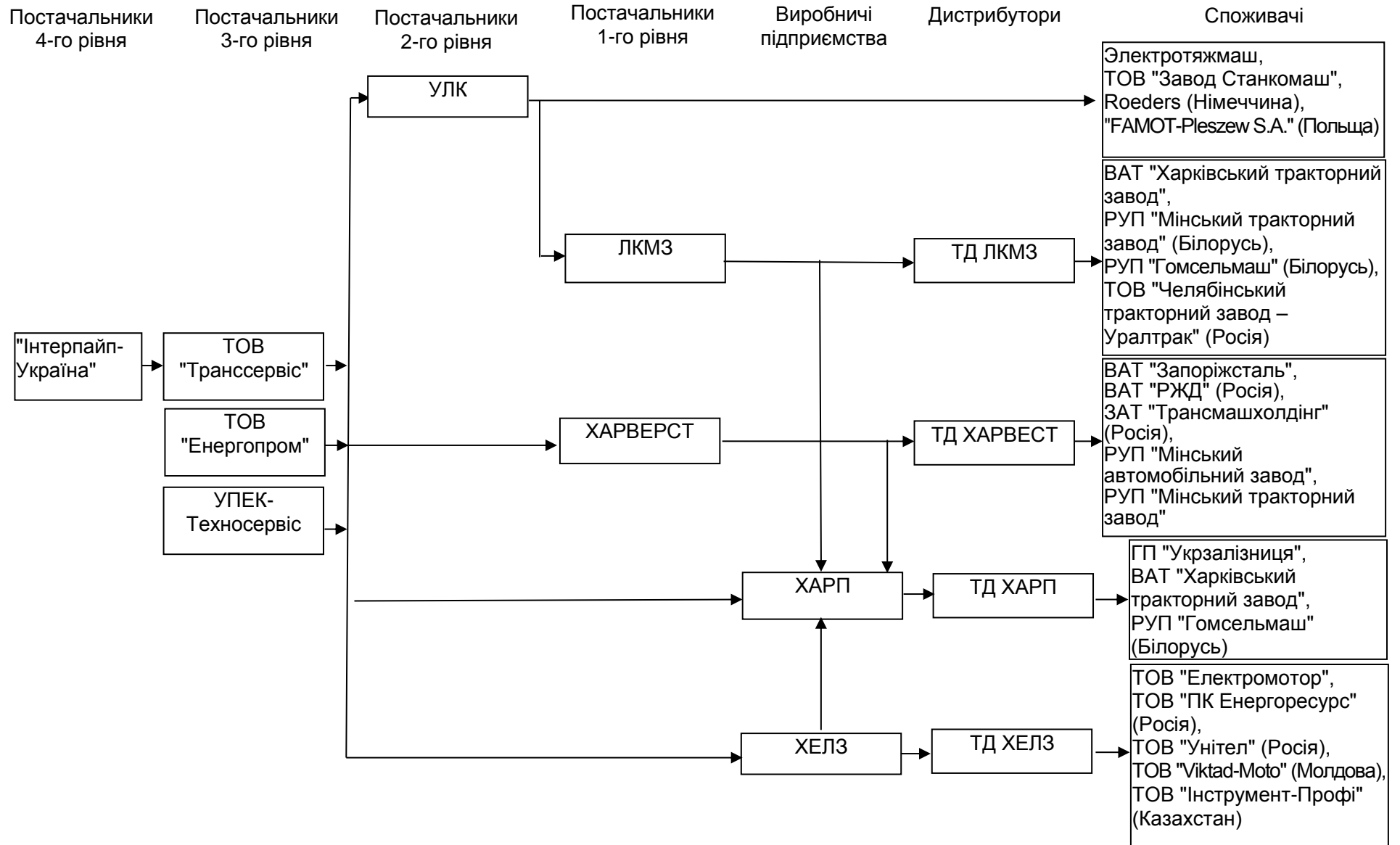


Рис. 4.19. Організаційна схема ланцюга створення споживчої вартості у "ІГ УПЕК"

Це дозволило "ХАРП" стати єдиним на території СНД заводом з повним циклом термічної обробки згідно з світовими нормами якості. У свою чергу, "Харверст" забезпечує підприємства ланцюга необхідним обладнанням. Завдяки цьому ІГ УПЕК може поліпшити становище на ринку всіх складових елементів та підвищити рівень їх конкурентоспроможності (рис. 4.20).

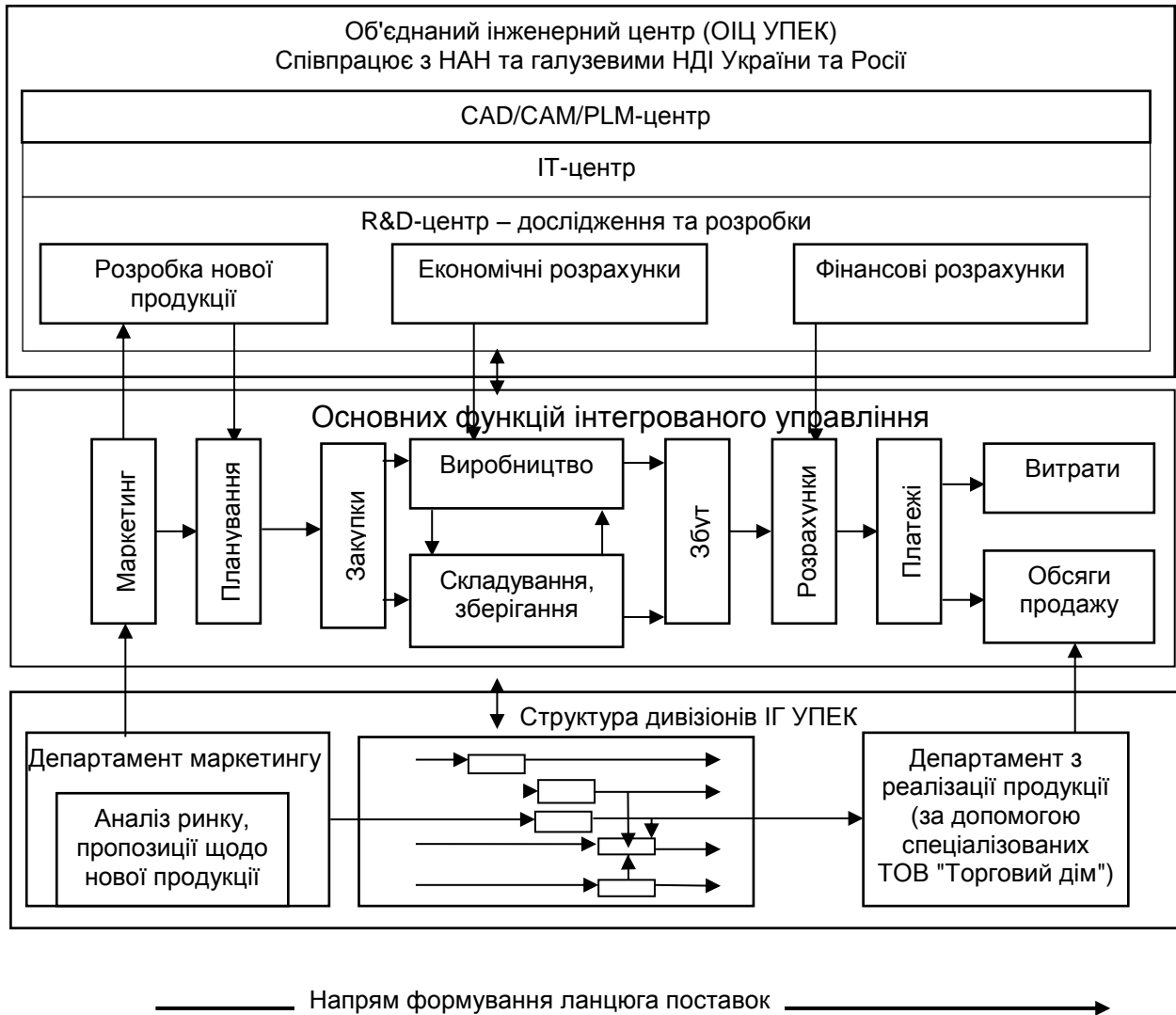


Рис. 4.20. Загальна схема агрегування основних функцій інтегрованого управління ІГ УПЕК

До формування ланцюгів поставок спонукають такі специфічні фактори, як необхідність налагодження стійких виробничо-технологічних зв'язків, на які все більше впливають позавиробничі, тобто не пов'язані напряму із процесами виготовлення проміжної і кінцевої готової продукції. Усе це супроводжується активізацією інтеграційних процесів, які мають двобічний характер. З одного боку, за рахунок підвищення привабливості

ряду видів галузей народного господарства, з іншого – за рахунок формування досить великого обсягу вільних активів, спрямованих на входження в інтегровані структури. Чим складніші схеми інтеграційних процесів у ланцюгах поставок, тим більші очікування пов'язані із застосуванням логістичних інновацій, що розглядаються у площині реалізації інноваційного підходу до реалізації системних функцій інтегрованої логістики у рамках певних ланцюгів поставок.

Побудова схем формування інтеграційних процесів у ланцюгах поставок у якості основної мети визначає відмову від неефективних видів діяльності, оскільки найбільше число втрат та виправлень виникають саме на стику підприємств й організацій, що входять у ланцюг поставок.

Процес управління ланцюгами поставок передбачає координацію матеріальних і віднесених до них інформаційних та фінансових потоків. При цьому найбільш важливою функцією такої координації є синхронізація всіх потоків, тобто встановлення їх узгодженості при досягненні поставлених цілей. Вирішення завдання синхронізації потоків у ВЛЛ передбачає пошук бізнес-технологій найбільш раціонального використання матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових ресурсів, переміщення товарів, найбільш чітко визначення часових рамок виконання замовлень всіма учасниками ВЛЛ. При цьому в ланцюгу визначається головне (фокусне) підприємство, яке має домінуючий ресурсний потенціал. Як правило, таким підприємством стає виробник кінцевої готової продукції. Його дії спрямовуються на координацію всього ВЛЛ, запобіганню неузгодженості бізнес-інтересів усіх учасників ланцюга. Основою для синхронізації всіх потоків у ВЛЛ є бізнес-схеми побудови коопераційних зв'язків учасників такого ланцюга.

Слід розглянути на рис. 4.21 варіант інтеграції бізнес-зв'язків у ланцюгу поставок, де особлива роль відводиться логістичному провайдеру. Він може бути інтерпретований двояко. З одного боку подана схема відображає зв'язки між головним підприємством ( $\Pi_1$ ) і субпідрядними підприємствами першого і другого рівнів ( $\Pi_2$  і  $\Pi_3$ ), з іншого боку вона свідчить про формування більш складної структури ланцюга поставок мережевого типу. Такий механізм побудови зв'язків ( $K_3 - K^1_{3,}$ ), ( $K_2 - K^1_2$ ) і ( $K_1 - K^1_1$ ) визначається належністю ініціативи їх встановлення логістичному провайдеру, який обслуговує учасників ланцюга поставок [43].

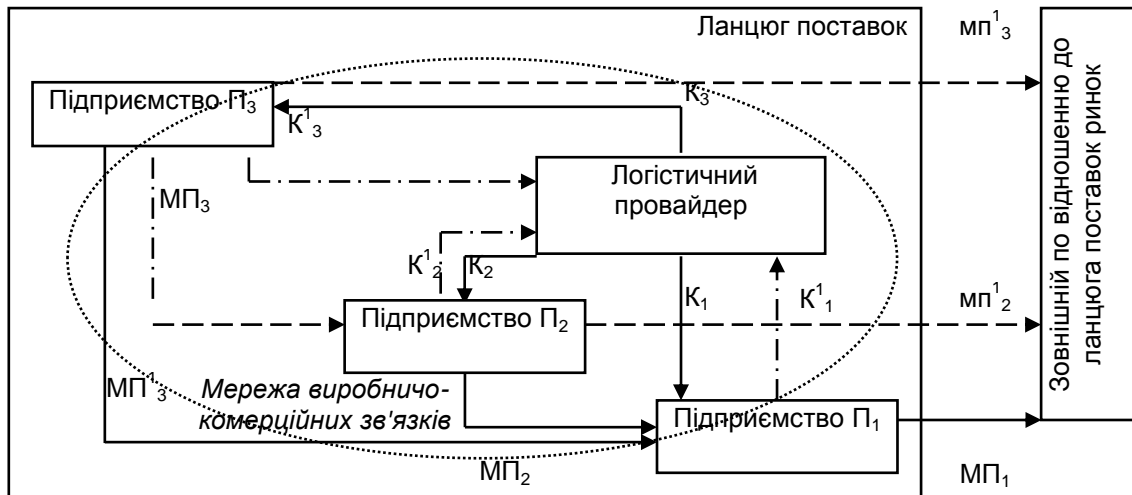


Рис. 4.21. Базова схема формування бізнес-зв'язків у ланцюгах поставок

Ефективність участі логістичних провайдерів в інтеграції бізнес-зв'язків обумовлена [43]:

скороченням числа контактів виробника і споживачів його продукції, що досить важливо в умовах ускладнення господарських зв'язків унаслідок збільшення числа учасників товарного обміну, а тому спрощується постачання й збут промислових підприємств;

здійсненням групування пропозицій декількох виробників (у тому числі й субпідрядних організацій), посередник може виконувати певні функції у великому обсязі, ніж окреме виробниче підприємство;

отриманням великих партій товару, забезпечуючи умови їх зберігання і сортування на більш дрібні партії. Логістичні провайдери надають можливість виробникові й споживачам мати справу з більш зручними для них масштабами поставок;

перетворенням виробничого асортименту товарів у торговий. Логістичні провайдери задовольняють існуючий попит споживачів, оскільки асортимент, який пропонується виробником, більшою мірою визначається вимогами технічної однорідності у виробництві, використовуваною сировиною і матеріалами, технологічними знаннями тощо.

Тобто, послуга логістичного провайдера у ланцюгу поставок розглядається як особливий об'єкт інтеграційного управління, яким є матеріальна продукція. Вочевидь, функціональна роль логістичних провайдерів у ланцюгу поставок як посередника при інтеграції бізнес-зв'язків буде прояв-



лятися, насамперед, у реструктуризації фінансових потоків, коли підприємство певним чином "відсікається" провайдером від регулювання вхідних і вихідних матеріальних і віднесених до них фінансових потоків.

Інтеграція бізнес-зв'язків у ланцюгу поставок зв'язків компенсаційного типу визначається таким. Субпідрядне підприємство шляхом глибокої переробки сировини і матеріалів, наданих постачальником виробляє проміжну готову продукцію. Процес постачання головному підприємству проміжної готової продукції виражається матеріальними та фінансовими потоками. Цей процес здійснюється постачальником через субпідрядне підприємство, яке стає власником отриманої сировини. Набування ним прав власності визначається наданням йому права володіння користування і розпорядження. Це означає, що субпідрядне підприємство приймає на себе зобов'язання здійснити оплату сировини, провести її передпродажну підготовку, глибоку переробку з отриманням певних матеріалів чи комплектації необхідних для виготовлення кінцевої готової продукції. Інтеграцію бізнес-зв'язків компенсаційного типу визначає саме присутність логістичного провайдера, оскільки перелік надаваних ним послуг – це головне, що урізноманітнює ці зв'язки і одночасно уможлиблює визначення їх як опосередкованих інтегрованих бізнес-зв'язків на основі спеціалізації всіх учасників ланцюга поставок.

Так, пропонується в якості провайдера сформувані та використовувати відділ, що буде входити до складу ОІЦ ІГ УПЕК. Тоді головним підприємством є "ХАРП", логістичним провайдером – відділ при ОІЦ ІГ УПЕК, постачальником сировини та матеріалів є ТОВ "Транссервіс" та субпідрядні підприємства "ЛКМЗ" і "УЛК"; обладнанням забезпечує "ХАРВЕРСТ" та продукція реалізується через "Торгівельні Будинки" [43].

Таким чином, інтеграція бізнес-зв'язків за участю логістичного провайдера є об'єктивно обумовленою й економічно обґрунтованою, коли відбувається зміщення пріоритетів в їх формуванні в бік посилення функцій провайдера.

Орієнтуючись на ринкову потребу в продукції промислового підприємства і встановлення зв'язків з постачальниками сировини й матеріалів, логістичний провайдер у ланцюгу поставок є головним агентом побудови таких зв'язків.

У цілому оцінці ефективності інтеграційних процесів присвячено багато робіт [317; 340]. Усі пропоновані методики умовно можна розділити на дві основні групи: розрахункові моделі й описові моделі. У першому випадку пропонується деякий математичний апарат для оцінки підпри-

ємства при інтеграції. Але у такому випадку залишається невизначеним звідки та якого плану брати дані для розрахунків. Так, однією з методик оцінки угоди інтеграції є NPV, що передбачає встановлення різниці між вартістю інтегрованого підприємства і початковою вартістю учасників такої угоди. Але при цьому не вирішується питання виміру потенційних грошових потоків нового інтегрованого утворення. У другому випадку пропонується використовувати SWOT-аналіз, матриці BCG, ADL, McKinsey, методику фінансового аналізу тощо. Всі вони дають достатньо широку інформаційну базу, але, разом з цим, не відповідають на питання – як її використовувати при дослідженні процесу інтеграції у ланцюгах поставок [43].

У реальних умовах у межах певного ланцюга поставок реалізація завдання перерозподілу запасів між опорними складами викликає значні труднощі.

За умови великої кількості підприємств, які взаємодіють із опорними складами у межах певного ланцюга поставок, проблема оптимального управління запасами виявляється тісно пов'язаною з проблемою ієрархічності їх резервування.

На цій підставі досліджується так званий ефект об'єднання ризиків розподілу запасів у ланцюгу поставок, тобто ефект, що отримується внаслідок об'єднання запасів учасників ланцюгу поставок у єдиний коопераційний фонд.

Розглядаються такі моделі задоволення попиту на ресурси [44]:

1. Модель децентралізованого управління запасами. У такому випадку потреби в ресурсах кожного підприємства задовольняються безпосередньо окремим опорним складом.

2. Модель централізованого управління запасами. Попит на ресурси кожного підприємства задовольняється або одним центральним коопераційним складом, або ж таким складом у комбінації з опорними складами. Але за будь-яких умов задоволення потреб у ресурсах забезпечується із єдиного коопераційного фонду запасів. Важливим моментом є те, що за таким варіантом допускається обмін ресурсами між окремими опорними складами. Отже, будь-який опорний склад може виступати в ролі утримувача певної частини єдиного коопераційного фонду запасів для всіх підприємств.

Визначається, що оптимальний рівень запасів на центральному коопераційному складі ланцюга поставок, який необхідний для задоволення потреб усіх підприємств, буде меншим, ніж сумарний об'єм запасів усіх складів при децентралізованій моделі. Ступінь такого зменшення визначається математичною залежністю [99, с. 29–31]:

$$U = \frac{S^D}{S^C} = \frac{m + z_R \sigma \sqrt{k}}{m + z_R (1 - \eta) \sigma}, \quad (4.20)$$

де  $U$  – нормативний показник рівня централізації управління сукупним коопераційним фондом запасів;

$S^D$  – оптимальний рівень запасу за моделлю децентралізованого управління;

$S^C$  – оптимальний рівень запасу за моделлю децентралізованого управління;

$z_R$  – нормований квантиль нормального розподілу, що відповідає вірогідності  $R$ ;

$R$  – критичне відношення;

$\sigma(q)$  – дисперсія випадкової змінної  $q$  на інтервалі попередження;

$k$  – число підприємств, що функціонує у межах певного ланцюга поставок і користуються коопераційним фондом запасів, щільність розподілу вірогідностей попиту кожного з цих підприємств складає  $P(q_j), j = \overline{1, k}$ ;

$\eta$  – відносна різниця між оптимальним рівнем запасів на центральному коопераційному складі та сумарним обсягом запасів при децентралізованій схемі,  $\eta \geq 0$ .

Оскільки при децентралізованій схемі  $k \geq 2$ , то завжди  $\sqrt{k} > 1$ , тому  $S^D > S^C$ . Тобто використання централізованого складу безперечно призведе до зменшення об'ємів запасів, але це не обов'язково приводить до пропорційної економії витрат на їх зберігання, оскільки необхідно додатково враховувати відповідні капітальні витрати на створення складських потужностей, транспортні витрати тощо.

Таким чином, ефективний менеджмент ланцюгів поставок має виходити з використання нормативних методів управління запасами. Таке управління передбачає постійне порівняння фактичних витрат запасів з економічно обґрунтованими рівнями їх утримання на складах різного рівня ієрархії підпорядкування.

Тому в даному підрозділі пропонується формування єдиного коопераційного фонду запасів із встановленням його оптимального розподілу між учасниками ланцюга поставок за схемою "ступінь внутрішньовиробничого споживання запасів"; пропонується розрахунок коефіцієнта синхронізації розподілу запасів з урахуванням їх комплектності за асортиментними групами.

Коефіцієнт синхронізації розподілу запасів розглядається як порівняння комплектності запасів та рівня запасів з урахуванням резервів. Комплектність запасів, у свою чергу, розглядається через порівняння фактичного та запланованого станів запасів.

Таким чином, коефіцієнт синхронізації розподілу запасів у ланцюгу поставок з урахуванням їх комплектності пропонується розраховувати за наступною формулою:

$$k_{\text{синхр}} = (1 + Z_{\text{ІНТ}} + \sum_{i=1}^n Z_i) \cdot \frac{V_{\text{закуп}}^{\text{факт}}}{V_{\text{закуп}}^{\text{план}}}; \quad (4.21)$$

де  $Z_{\text{ІНТ}}$  – резервний запас підприємства-інтегратора на центральному коопераційному складі, %;

$Z_i$  – резервні запаси інших елементів (підприємств) ланцюга поставок, %;

$V_{\text{закуп}}$  – фактичним та плановим обсяг реалізації продукції.

Коефіцієнт синхронізації розподілу запасів у ланцюгу поставок свідчить про оптимальність розміру резервного запасу на центральному коопераційному складі в ланцюгу поставок та точність прогнозу.

Наведені розрахунки свідчать, що при формуванні ланцюга поставок у ІГ "УПЕК" доцільно прийняти стратегію централізованого управління запасами та всі ризики зарахувати до запропонованого логістичного провайдера, в ролі якого буде виступати спеціальний відділ при ОІЦ ІГ "УПЕК".

Застосування методу розподілу запасів у ланцюгу поставок за схемою "ступінь виробничого споживання запасів" може бути доцільним за умов:

процедура синхронізації застосовується при складанні короткотермінового прогнозу (у межах одного року);

число можливих змін у процесі взаємодії учасників ланцюга поставок мінімальне;

метод не потребує залучення значних коштів та спеціалістів високої кваліфікації;

база вихідних даних для застосування методу не потребує введення особливих форм обліку витрат у ланцюгу поставок.

Для промислового підприємства реалізація такого методу розподілу запасів є досить привабливою, оскільки він забезпечує більш тісні зв'язки виробника із бізнес-партнерами у ланцюгу поставок і сприяє підвищенню стійкості фінансового положення. Для субпідрядних підприємств пропонується метод розглядається як вигідна форма фінансових інвестицій, що дозволяє більш оперативну оновлювати запаси, уникати "заморожування" коштів у запасах.

Таким чином, дістав подальшого розвитку методичний підхід до формування ланцюга поставок, в якому запропоновано організаційне забезпечення реалізації стратегій взаємовідносин у ланцюгах поставок промислових підприємств. Окрім цього в роботі доведено доцільність використання логістичного провайдера, єдиного коопераційного фонду запасів із встановленням його оптимального розподілу між учасниками ланцюга поставок за схемою "ступінь внутрішньовиробничого споживання запасів". Запропонований розрахунок коефіцієнта синхронізації розподілу запасів з урахуванням їх комплектності за асортиментними групами дозволяє проводити системну оптимізацію витрат на управління запасами у ланцюгу поставок. Усе це дозволяє ефективно реалізувати стратегію взаємовідносин у ланцюгах поставок промислових підприємств.

#### **4.5. Забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства**

Актуальність даної теми в даний час продиктована нестабільною економічною ситуацією та необхідністю шукати нові підходи і технології у вирішенні стандартних логістичних завдань. І якщо до фінансової кризи, коли в українського бізнесу була постійна динаміка зростання і спостерігався недовік складських площ і логістичних операторів, замовників логістичних послуг мало цікавило питання ціноутворення логістичних послуг, то в нинішній економічній дійсності, клієнт аналізує кожну копійку в прейскуранті оператора.

У сьогоденній економіці без компромісу між замовником та виконавцем логістичних функцій, який можливий тільки за умови якісного переговорного процесу, багато проектів так і залишаються тільки проектами, не втіленими в життя. У сучасному світі компанії зіштовхуються з безпрецедентним посиленням конкуренції. Виживають і домагаються успіху ті компанії, які ведуть свій бізнес найбільш ефективним способом, та використовують інновації в економіці.

Однією з найбільш сучасних і успішних моделей господарювання, що дозволяють домогтися конкурентних переваг, є аутсорсинг. Компанії передають вузько спеціалізованим обслуговуючим компаніям деякі функції, які були прерогативою підрозділів самих компаній: бухгалтерський облік, юридичні послуги, маркетингові дослідження, обслуговування внутрішньої інформаційної мережі, обробка вхідної інформації, паблік рілейшнз і багато іншого.

Незважаючи на те, що ще на початку ХХ ст. деякі західні компанії почали передавати ведення бухгалтерського обліку бухгалтерам, які мають приватну практику, або зовнішнім спеціалізованим компаніям, аутсорсинг у його сучасному вигляді був створений лише в 1963 р. компанією Electronic Data System (EDS), що спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій, або ІТ-аутсорсингу. Однак об'єктом наукових досліджень аутсорсинг став лише в 90-х рр. ХХ ст. Саме з цього моменту стали з'являтися наукові публікації, в яких з допомогою побудови моделей намагалися знайти оптимальну стратегію впровадження аутсорсингу, а також публікації, присвячені аспектам використання аутсорсингу на практиці [434].

Тобто аутсорсинг не є абсолютно новим економічним явищем, але багатогранність завдань, які виконує аутсорсинг, дає велике підґрунтя для розвитку інноваційних підходів у виконанні окремих промислових завдань, задля збільшення оперативності виконання, оптимізації процесів виробництва, зменшення витрат та ін. Основними інноваціями в аутсорсингу є розробка програмного забезпечення, що синхронізує безперебійну співпрацю замовника та аутсорсера, новий підхід до визнання завдань, що потребують економічних перерахунків їх доцільності, розробка нових стандартів співпраці окремих учасників логістичного ланцюжка та багато інших завдань.

Аналіз публікацій з даного питання показав, що українськими вченими мало вивчена дана проблема, оскільки ще кілька років тому в аутсорсингу логістики в нашій країні мало хто був зацікавлений. Питання розвитку аутсорсинга знайшли своє відображення в працях таких дослідників, як: Алімова Т. А., Анікін Б. А., Білінкіс В. Д., Добронравов А. Н., Дука Б. В., Календжян С. О., Курсова Ю. Ю., Кушнірів В. Б.; Михайлов Д. М., Носков С. В., Петрикiна Н. І., Руснак А. В., Хлебніков Д. К., Шелухін І. С., Шестоперов А. М., Шеянова А. Н., Філіна Ф. Н. та ін. Цій проблематиці присвячені значущі дослідження зарубіжних дослідників таких, як: С. Баден-Фуллер, Дж. Бартелемі, Ж – Л. Бравар, Дж. Валстром, Л. Віллкокс, П. Готтшальк, К. Кетлер,

К. Крос, Дж. Куїнн, Р. Морган, Х. Соллі – Сетер, Е. Спарроу, Д. Таргет, Б. Хант, Дж. Б. Хейвуд, Дж. Хенрі, П. Г. Хілмер, Г. Фітцджеральд, Д. Фіні та ін. При цьому тема далеко не вичерпана і потребує подальшого теоретичного осмислення, особливо з проблем розвитку стратегічних напрямів аутсорсингу в Україні.

До таких напрямів можна зарахувати аутсорсинг при організації НДДКР, реструктуризаційний аутсорсинг, а також пророблення методик визначення економічної ефективності застосування аутсорсингу в різних областях і сферах діяльності сучасних державних структур і бізнес-структур [19].

Оскільки однією з найбільш успішних моделей господарювання, що дозволяють добитися реальних конкурентних переваг, є аутсорсинг, то проаналізуємо його визначення.

"Аутсорсинг" (Outsourcing) перекладається з англійської як "здача в субпідряд". Термін аутсорсинг з'явився на Заході тільки на початку 80-х рр. ХХ ст., але з тих пір широко поширився в світі [441]. Якщо розібратися всебічно, то аутсорсинг має кілька аспектів.

По-перше, це – використання компанією зовнішніх ресурсів замість використання власних внутрішніх ресурсів.

По-друге, це ще й ефективна модель господарювання, яка полягає в наступному: на всі види діяльності, які не є домінуючими в даній компанії, укладаються договори субпідряду з компаніями, які на них спеціалізуються.

По-третє, ця практика зводиться до виділення деяких організаційних елементів компанії стороннім компаніям, які за відповідну винагороду здійснюють управління цими елементами та виконують спеціально обговорені завдання.

По-четверте, це – нова стратегія управління компанією, спрямована на вузькоспеціальну діяльність: "Потрібно займатися тільки тим, що вмієш найкраще".

Іншими словами, аутсорсинг – це передача сторонній компанії різних елементів діяльності, які раніше здійснювалися в рамках даної компанії. Піонерами нового методу в 80-ті роки стали автомобільні компанії, які почали робити замовлення на поставку комплектуючих компаніям, фахівцям у тій чи іншій справі. Аутсорсинг починався головним чином як новий вид постачання товарів та послуг. Однак поступово процеси аутсорсингу знайшли самостійність, стали самодостатніми. Вони зайняли особливу ринкову нішу. Вже до середини 90-х років ХХ ст. чимало компаній починають постійно практикувати аутсорсинг. Так, у 1995 році 40 % компаній зі списку Fortune 500 застосовували аутсорсинг [430].

Він стає все більш популярним за мірою того, як компанії починають розрізняти основні бізнес-процеси, що приносять найбільшу віддачу, і допоміжні, які забезпечують підтримку основного бізнесу. Інноваційність цього процесу полягала в тому, що будь-яка неосновна функція в даний час може бути передана спеціалізованим компаніям: управління кадрами, логістика, бухгалтерія та навіть складальне виробництво.

Але на аутсорсинг не передаються ті функції, в яких передбачаються інновації основної діяльності. Тобто, сенс аутсорсингу зводиться до формули: треба зосередити всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для компанії, і передати підтримуючі та супутні функції надійному і професійному партнеру.

Таким чином, аутсорсинг – це використання зовнішніх матеріальних, трудових, інтелектуальних ресурсів.

Найбільш типові мотиви використання аутсорсингу:

підвищення прибутковості бізнесу;

передові технології;

підвищення якості;

зростання бізнесу;

поліпшення керованості;

використання чужого досвіду;

зниження витрат;

концентрація на основному бізнесі.

Аутсорсинг може приносити компанії значні численні переваги:

скорочення обсягів інвестицій в не основні фонди;

зосередження на основній діяльності;

зниження витрат на створення і підтримку робочих місць;

відсутність залежності від хвороб або звільнення працівників;

використання високо кваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи, наймання яких був би занадто дорогим або нераціональним;

використання багатого досвіду компанії, що надає послуги в галузі робіт для інших компаній, то є можливість для організації вчитися у свого постачальника послуг;

гнучка реакція на зміни на ринку і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання);

підвищення прибутковості бізнесу, оскільки аутсорсинг знижує витрати обслуговування бізнес-процесів;



впровадження передових технологій через спеціалізовану аутсорсингову компанію;

підвищення конкурентоспроможності компанії, що користується послугами аутсорсера.

Існують й інші аргументи "за" аутсорсинг:

ціна послуг, як правило, нижче за рахунок пропозиції стандартизованих рішень;

забезпечується більша оперативність виходу на ринок за рахунок попередньо сконфігурованих рішень;

передбачуваність витрат: у більшості випадків оплата послуг постачальника чітко фіксована.

Для залучення нових клієнтів, аутсорсери оперативніше впроваджують іноваційні технології (нові системи обліку товарообігу, постійне оновлення навантажувальної техніки на більш маневрену, економічну, та екологічно досконалу), що безумовно позначається на покращенні якості та здешевленні кінцевого продукту.

Таким чином, фактором привабливості аутсорсингу є те, що зовнішній постачальник послуг здатний забезпечити економію витрат, більш високий рівень послуг за рахунок спеціалізації, більш дешевої робочої сили або ефекту масштабу. Однак, аутсорсинг – це значно більше, ніж ще один спосіб скорочення витрат і підвищення ефективності виробництва. Використовуючи послуги фірм-професіоналів, компанії можуть направити свої власні ресурси у найбільш дохідні напрямки діяльності.

Великі підприємства, використовуючи гнучкість, маневреність малих підприємств, мають можливість підвищити ефективність свого виробництва впровадити передові технології. "Економіка західних країн базується на двох підставах – на великих організаційно-господарських структурах, з одного боку, на малому бізнесі – з іншого. Перше надає їй стабільність і керованість, відкриває шлях до широкомасштабної реалізації науково-технічних новацій; друге створює конкурентне середовище, забезпечує виробництву гнучкість та індивідуалізацію" [27].

У деяких обставинах використання аутсорсингу найбільш ефективно. До них можна зарахувати наступні моменти:

1. Компанія приймає стратегічне рішення зосередити ресурси на основному виді діяльності.

2. Компанія переживає період внутрішніх змін (реструктуризація, реорганізація, процес злиття, поглинання). Передача в цей момент частини

внутрішніх функцій є найбільш безболісним шляхом вирішення завдань, що стоять перед організацією.

3. Бізнес зростає, і навантаження на окремі функції збільшуються пропорційно з ним. При використанні аутсорсингу відпадає необхідність наймати додатковий персонал і обладнати робочі місця.

4. Великі компанії часто зіштовхуються з тим, що вартість не основних бізнес-процесів стає непропорційно високою. Використання аутсорсингу у цьому випадку, може дати відчутну економічну вигоду.

5. Компанія відчуває невдоволення тим рівнем сервісу, який надають внутрішні служби [31].

Аутсорсинг дозволяє компанії, по-перше, зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, це важливо в умовах, коли стрімко змінюються технології і попит для забезпечення конкурентної переваги; по-друге, збільшити гнучкість виробництва – адже на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу і диверсифікувати продукцію, що випускається, і нарешті, вести бізнес на ринках з дешевою робочою силою.

В. Шершувський зазначає, що існує ще один мотив для впровадження аутсорсингу. Він полягає в тому, що в західній ринковій економіці більшість інвесторів нічого не тямлять у конкретному бізнесі, особливо пов'язаному з реальним виробництвом, і приймають рішення, керуючись лише кількома формальними критеріями. Серед них – дохід компанії в перерахунку на одного працівника. Відповідно, основним спонукальним мотивом для аутсорсингу є прагнення відкритих акціонерних компаній до формального покращення своїх економічних показників. У зв'язку з цим Б. Гейтс попереджає: "Дохід компанії в перерахунку на кожного працівника обчислити нескладно, однак це далеко не ідеальний показник ефективності роботи підприємства. На підприємствах, де зайнято трохи фахівців (можливо, завдяки аутсорсингу), даний показник є досить високим. Тим не менш, ефективність їх роботи може виявитися нижче, ніж у компаній з дещо меншим доходом на одного працівника за більшої чисельності персоналу, виконує весь обсяг робіт своїми силами" [440].

Чому компанія вибирає аутсорсинг? Який ще вибір у неї є в умовах ринкової економіки? Відповівши на ці питання, можна зрозуміти причини бурхливого розвитку аутсорсингу. Цілий ряд причин уже був наданий раніше, однак вони були подані більше з практичного боку, ніж з теоретичного. Тепер слід звернутися до відомого в економічній теорії ефекту масштабу – співвідношення між зміною обсягів використовуваних ресурсів

і зміною обсягів виробництва. Зазвичай на першому етапі розширення підприємства діє позитивний ефект масштабу виробництва: відбувається економія на масовості виробництва, і витрати на одиницю продукції знижуються. Однак не потрібно нескінченно роздувати масштаби виробництва. За мірою все більшого розширення підприємства позитивний ефект масштабу починає згасати. І може початися стадія постійної віддачі, коли довгострокові середні витрати стабілізуються, а з певного моменту загальні витрати починають рости швидше, ніж кількість продукції, яка випускається. У цьому випадку проявляється негативний ефект масштабу, або дезекономія на масштабах виробництва.

При незмінних цінах на ресурси ефект масштабу обумовлює динаміку витрат у довгостроковому періоді. Вона простежується з допомогою функції довгострокових середніх витрат – LATC (рис. 4.22).

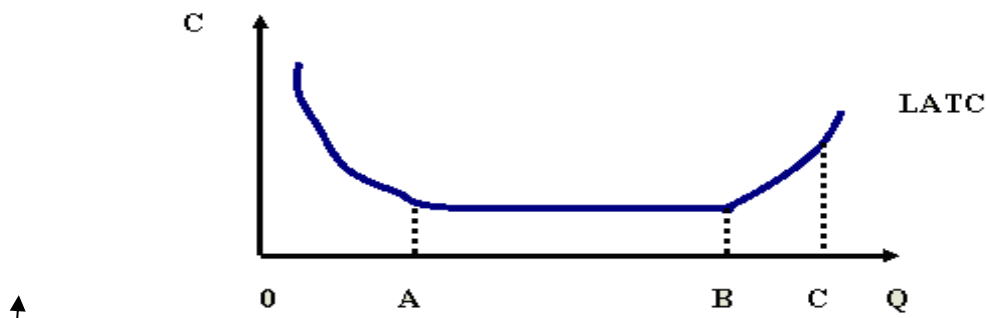


Рис. 4.22. Функція довгострокових середніх витрат – LATC

Для розширення ефекту масштабу компанія повинна прийняти рішення, яким чином вона буде це робити. Вибір може бути зроблений із наступних варіантів:

- використовувати внутрішні фактори окремого підприємства (заводу);
- вертикальна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція;
- диверсифікація;
- аутсорсинг (субпідряд) [127].

Сучасні великі підприємства багато в чому вичерпали можливості отримання ефекту масштабу в рамках окремого підприємства (заводу). Маються на увазі відомі внутрішні чинники: спеціалізація праці, устаткування та менеджменту; використання сучасного високопродуктивного обладнання – потокових ліній, автоматизованих модулів і т. д.

Основні варіанти отримання позитивного ефекту масштабу – вертикально інтегрована компанія, горизонтально інтегрована компанія і диверсифікована компанія. Протягом десятиліть саме такими шляхами розвивалися великі компанії у всьому світі. Цей процес одержав назву "інтерналізація". Він здійснюється на основі укладання різних видів контрактів як внутрішньо-, так і міжфірмових. Інтерналізація становить собою процес скорочення або усунення негативних зовнішніх ефектів шляхом перетворення зовнішніх факторів у внутрішні. Створює унікальну можливість максимально використовувати економію на масштабі виробництва, економію за рахунок стандартизації, багатофункціонального використання факторів виробництва.

Однак при інтеграції і диверсифікації присутні і ризики отримання негативного ефекту масштабу. В першу чергу, це відома іммобільність ресурсів компанії, особливо у вертикально інтегрованих структурах, в яких особливо великі постійні витрати, оскільки вони підтримують виробничі потужності по всьому вертикальному ланцюгу. Традиційний субпідряд був виходом із ситуації. Вибір робиться на користь субпідряду, а не вертикальної інтеграції в тих випадках, коли виробничі процеси "материнського" підприємства вимагають наявності спеціальної технології або використовують конкретні продуктивні фактори, наприклад, спеціальні механізми або некваліфіковану робочу силу на вторинному ринку праці.

При збереженні всіх згаданих підходів компанії постійно шукають нові шляхи для того, щоб уникнути негативного ефекту масштабу. У сучасних умовах аутсорсинг дає такі можливості. З його допомогою компанія отримує можливість підтримувати і регулювати оптимальний розмір бізнесу, гнучко реагуючи на зміни ринку.

Аутсорсинг – це не гра в одні ворота. У ньому зацікавлені і вузько-спеціалізовані компанії, що надають послуги. Як правило, вони належать до кількості дрібних компаній. Аутсорсинг – модель господарювання, що сприяє розвитку малого підприємництва. При цьому зростає кількість малих підприємств, збільшується чисельність зайнятих у сфері, дрібний капітал переміщується із торгівлі в сферу виробництва, в інноваційний бізнес тощо.

В. Шершульський підкреслює: "Для отримання успішного досвіду аутсорсингу необхідні чітке усвідомлення вигоди і необхідності такого кроку, психологічна та матеріальна готовність до додаткових витрат, які обов'язково підуть за передачею бізнес-процесу "на бік". Відбудеться багато малоприємних подій (перерозподілу й опису повноважень керівників, нові витрати на технічне переозброєння, особливо на засоби комунікації і т. д.) перш, ніж все почне працювати правильно і приносити прибуток" [3].

Найбільш типові причини відмови від аутсорсингу:  
небезпека передачі занадто багатьох важливих функцій у чужі руки;  
загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики;  
навчання чужих фахівців замість своїх.

Однією з причин, які стримують розвиток аутсорсингу, є те, що керівники фірм-замовників не готові витратити додатковий час на роботу з аутсорсером. На перших етапах інтеграції аутсорсера тимчасові витрати керівників компаній зростають. За оцінкою зарубіжних експертів, всі невдалі експерименти з аутсорсингом пов'язані з поганими процедурами контролю за переданим бізнес-процесом з боку замовника. Одним із наслідків втрати контролю є те, що аутсорсер приймає на себе виконання не того, що треба клієнтові, а те, що сам аутсорсер може зараз зробити [1].

Неважко помітити, що аутсорсинг має настільки багато спільного з субпідрядними (субконтрактними) відносинами (вже добре відомою моделлю господарювання), що необхідно з'ясувати ряд питань.

По-перше, чи не є аутсорсинг лише новим терміном, що позначає субпідрядні (субконтрактні) відносини.

По-друге, як співвідносяться ці дві моделі господарювання, якщо вони не тотожні.

По-третє, чи продовжують вони співіснувати або ж одна витісняє іншу. Спочатку аналізується термінологія.

Основна відмінність субпідряду (субконтрактації) від аутсорсингу полягає в тому, що субпідрядна система охоплює тільки виробничу і науково-виробничу сферу. Субконтрактація – спосіб організації промислового виробництва, розрахований на взаємодію головного підприємства – "контрактора" і широкої мережі гнучко спеціалізованих постачальників – "субконтракторів" [492].

Міжнародна асоціація організацій із розвитку субконтрактації, виробничої кооперації та партнерства дає таке визначення. Субконтрактація (субконтрактінг) – вид виробничої кооперації, в ході якої одне підприємство (контрактор) доручає іншому (субконтрактору) здійснити виготовлення деякої продукції (деталей, комплектуючих) відповідно до наданих креслень і вимог. У деяких випадках контрактор надає субконтракторам необхідні для виконання завдання сировину та/або обладнання (але необов'язково).

Федерацією машинобудівної промисловості та переробки металів Франції дано детальне визначення субпідрядів. Визначення складається з трьох пунктів:

1. Субпідрядник використовує для виробництва необхідної роботи документи, надані замовником, і необхідні технічні специфікації.

2. Субпідрядник забезпечується матеріалами і деталями з боку замовника, а в разі особливої специфіки роботи це правило поширюється на інструменти та контрольні прилади.

3. Субпідрядник несе відповідальність за можливий брак до відповідного контролю з боку замовника.

Міністерство зовнішньої торгівлі і промисловості Японії визначає субпідряд таким чином: "Договірні взаємовідносини між підприємством і "материнським" підприємством, що володіє більшим капіталом або мають більшу кількість працівників. Перше з підприємств отримує замовлення на виробництво виробів, деталей, пристроїв, матеріалів або компонентів, що використовуються в якості виробничих ресурсів материнським підприємством, або замовлення на виготовлення або ремонт установок, устаткування, інструментів тощо, застосовуваного "материнським" підприємством у ході виробничого процесу. Коли підприємство купує стандартні деталі, компоненти тощо за звичайними закупівельними каналами, це не вважається субпідрядом. При субпідряді "материнське" підприємство спрямовує замовлення на виробництво робіт безпосередньо субпідряднику при визначенні плану, якості, специфікацій, форми, конструкції та іншого" [417].

Субпідряд у технічному плані виділяє наступні види субпідрядів: спеціалізований і звичайний.

Звичайний субпідряд полягає в тому, що виробляються окремі роботи (часто напівкваліфіковані і навіть некваліфіковані).

Спеціалізований субпідряд припускає кваліфіковані роботи.

В економічному плані субпідряд також поділяється на два типи: комплектує та конкурує. Комплектуючий субпідряд – це коли велика фірма концентрує свою діяльність на кінцевій фазі виробництва – збірці готових виробів із вузлів і деталей, а також на наукових дослідженнях. При конкуруючому субпідряді замовник залучає субпідрядника у період високої кон'юнктури і відмовляється від його послуг при низькому періоді.

Виникають довготривалі партнерські відносини малих і великих підприємств. Частка продукції, робіт, послуг, що замовляються по субконтракту, у готовому виробі наближається до 80 відсотків. Обсяг комплектуючих виробів у загальній вартості легкових автомобілів, що випускаються провідними автомобільними компаніями Японії "Тойота" і "Ніссан" становить понад 70 %, що випускаються корпораціями ФРН "Фольксваген" і "Даймлер

Бенц", сягає 60%, аналогічний показник у американських корпорацій "Форд" і "Дженерал моторс" – 50 %. У ФРН на частку субпідрядників припадає 45 % загального обсягу виробництва в транспортному машинобудуванні, 70 – 80 % у сталеливарній промисловості, а в цілому в обробній промисловості – більше 25 % [189].

Використання механізму субконтрактації стало однією з причин промислового зростання таких країн, як Японія, Італія, Франція, Турція [525]. У результаті її застосування підприємство-контрактор отримує такі переваги і вигоди:

- 1) порівняно низька собівартість комплектуючих та послуг, одержуваних від дрібних і середніх підприємств;
- 2) скорочення до мінімуму товарно-матеріальних запасів;
- 3) економія на капіталовкладеннях у засоби виробництва, на управлінському персоналі та робочій силі, економія фінансових ресурсів;
- 4) підвищена увага до розвитку нових технологій, виробництва високотехнологічних виробів;
- 5) оптимізація управління;
- 6) зосередження на найважливіших напрямках господарської діяльності: маркетингу, промислового дизайні та заключної збірці.

Підприємство субконтрактор також зацікавлене у відносинах такого роду, оскільки це веде до:

- збільшення рівня завантаження встановленої потужності;
- скорочення витрат з реалізації, що дозволяє підприємству продавати послуги за нижчою ціною;
- своєчасна оплата виконаних замовлень контракторами;
- використання нових технологій контракторів;
- можливість незалежно працювати з декількома замовниками.

Субпідрядна система буває двох типів. Перший тип застосовується, коли контрактору не вистачає своїх власних виробничих потужностей для виконання замовлення в повному обсязі. Другий тип застосовується, коли контрактор хоче скористатися певними послугами субконтракторів, що мають спеціальне обладнання й апаратуру для виробництва складних робіт, що вимагають високої точності. Це субконтрактація на основі спеціалізації.

Питання про використання субконтрактації вирішується виходячи з двох основних критеріїв – виробничої потужності і технічної спеціалізації підприємства. Виходячи з припущення про обмеження раціональності

людської поведінки, чинника невизначеності проведення угод, компанія приймає рішення щодо інтерналізації певних операцій, тобто укладання договору субпідряду.

Таким чином, субпідрядна (субконтрактна) система – одна з форм виробничої кооперації між великими підприємствами та дрібними виробниками. Щоб відповісти на поставлені питання про подібність і розходження аутсорсингу і субконтрактації, слід звернутися ще до деяких фактів японської субпідрядної системи як найбільш розвинутої, і такої, яка має найтривалішу історію. Це дозволить побачити генезис аутсорсингу. Потрібні факти представлені у цікавій доповіді "Субпідряд у роботі малих і середніх підприємств Японії", підготовленій Фукінарі Кімури для МБРР [417]. Досвід Японії дуже важливий і повчальний для інших країн.

Як вже зазначалося, в Японії субпідряд почав практикуватися в 20-ті роки ХХ століття. Можливо ця практика переривалася під час Другої світової війни. Важливо те, що до 70-х років ХХ століття існувала думка про те, що великі підприємства мають усю повноту влади при визначенні цін; умов, що регламентують якість та поставку продукції, і тим самим використовують дрібні фірми в якості амортизатора, що пом'якшує шоківий вплив при зміні кон'юнктури ринку.

Чому все ж застосовувалася ця система, чим вона корисна для дрібних підприємств? Отримуючи вигоду від довгострокових договірних відносин із субпідрядниками, великі підприємства надавали малому і середньому бізнесу технічну допомогу. Довгострокові договірні відносини робили можливою стабілізацію фінансового становища малих і середніх підприємств. Ця система ефективно діяла в період швидкого економічного зростання 1955 – 1973 рр. Це був перший період розвитку субпідряду в Японії.

Після 1973 р. японська економіка зіштовхнулася зі зниженими темпами зростання і браком робочої сили. Трохи пізніше розвинулася глобалізація діяльності японських фірм, у тому числі малих і середніх, які особливо активно перейшли до сусідніх країн. Розпочався другий етап субпідрядних відносин в Японії.

Для нього характерно те, що перед компаніями постала проблема вибору моделей субпідряду, відмови від нього в ряді випадків. Звичний регламентований і довгостроковий характер субпідряду гальмував необхідні зміни структури промислової організації. Багато малих та середніх підприємств здійснили прямі інвестиції за кордон, позбувшись старих, недостатньо



гнучких взаємовідносин субпідряду. Якщо порівняти визначення аутсорсингу та субконтрактації, то можна помітити, що аутсорсинг має всі риси субконтрактації, а отже, є її новітньою формою. Різниця полягає, насамперед, в об'єктах і процесах, які переходять на субконтрактації. Однак це не означає, що аутсорсинг надуманий термін. Аутсорсинг спочатку відбувається з субпідряду, а потім отримує настільки всебічний і широкий розвиток, що субпідряд у даний час можна розглядати як частину аутсорсингу. Таким чином, аутсорсинг – більш широке поняття, ніж субконтрактація [434].

Оскільки аутсорсинг за своєю суттю є субконтрактацією, то його поширення приводить до суттєвих наслідків для ринкових відносин. Аутсорсинг як форма господарювання значно впливає на ринкові відносини. З одного боку, аутсорсинг переводить у сферу ринку колишні внутрішні процеси, які всередині компанії не були включені до системи товарних відносин (бухгалтерія, наприклад). З іншого боку, аутсорсинг підриває ринкові відносини. Це полягає в тому, що при аутсорсингу ціна послуги визначається до початку її надання та на тривалий період. Крім того, при простій купівлі-продажу ринкові трансакції безкоштовні, а при аутсорсингу необхідно укласти контракт, отже, є витрати за контрактом. Таким чином, аутсорсинг – це симбіоз ринкових і неринкових відносин. Аутсорсинг як модель господарювання передбачає укладання довгострокових договорів, за час дії яких економіка встигає пройти кілька циклів, відповідно змінюються бізнес-пріоритети керівництва замовника (наприклад, зниження витрат на підвищення продуктивності). У той час як постачальник аутсорсингових послуг перші два-три роки втрачає гроші, починаючи заробляти тільки в другій половині дії контракту, що часто призводить до напруженості і конфліктів з клієнтами [473].

Аутсорсинг призначений підвищити загальну ефективність господарювання економічних суб'єктів порівняно з чисто ринковою формою господарювання. Учасники аутсорсингової системи для підвищення ефективності замінюють звичайну ринкову операцію купівлі-продажу аутсорсингом – більш складною формою економічної організації [210]. Довгострокові взаємини в рамках аутсорсингу ведуть до створення ефективних механізмів розподілу ризику в умовах недостатньої інформації. При цьому виникає дилема: або з'являються додаткові трансакційні витрати, пов'язані з укладенням контракту, але знижуються ризики; або ж зберігається чисто ринковий рівень ризиків, але не зростають трансакційні витрати. Таким чином, при переході на аутсорсинг потрібно врахувати зростання трансакційних витрат [278].

Аутсорсинг почав поширюватися у 80-ті роки минулого століття як ефективний спосіб зниження витрат і збільшення прибутковості. У 90-х рр. ХХ століття прийшло усвідомлення того, що аутсорсинг – це не тільки спосіб підвищення прибутковості підприємств, але і міра, яка сприяє глибокій оптимізації їх структур і діяльності – за рахунок зосередження на основному предметі та передачі побічних, службових функцій зовнішнім фахівцям. З переходом до інформаційної економіки процес поширення аутсорсингу прийняв вибуховий характер, охопивши сфери впровадження систем обробки інформації та управління підприємствами.

За даними Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), розвиток ринку аутсорсингових послуг відбувається по експоненті. Якщо в 1996 році обсяг ринку дорівнював 100 млрд дол, то до 2000 року понад 300 млрд дол [18].

Аутсорсинг зараз – не просто одне з економічних явищ. Аутсорсинг став найважливішою тенденцією сучасного розвитку в усіх сферах економіки, багато в чому визначає розвиток економіки в цілому і зрушення в розподілі праці в найбільш розвинених країнах. На тлі процесів глобалізації аутсорсинг виходить за рамки окремих національних господарств. У новій міжнародній економіці сфера обслуговування отримує імпульс до чергового розширення і збагачення палітри послуг з далекосяжними наслідками.

Але для забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій необхідно його якісне, та виважене впровадження. Далі автор пропонує проаналізувати проектування впровадження аутсорсингу.

Для початку необхідно оцінити поточну економічну ситуацію компанії. Виробити таку оцінку необхідно, щоб зрозуміти, де початок руху і куди потрібно рухатися. Є два способи: виконати таку оцінку силами своїх фахівців або запросити незалежних експертів. Оцінка своїми силами не потребує ніяких додаткових витрат, але має один істотний мінус – дуже висока ймовірність необ'єктивності, недостовірності результатів, в яких зацікавлені окремі керівники підрозділів компанії, які звикли до певних зон комфорту та за некомпетентністю побоюються подібних іновацій. Логістична експертиза, логістичний аудит, виконані незалежною компанією – це об'єктивна оцінка стороннього спостерігача, який несе юридичну відповідальність за результати своєї діяльності. При цьому додаткові витрати на логістичний аудит при нинішніх розцінках є дуже невисокими для більшості підприємств галузі.

Для реалізації переходу компанії на логістичний аутсорсинг доцільно створити проектну групу (група експертів) на чолі з керівником проекту. Чисельність проектної групи не більше п'яти осіб, до її складу слід включити найбільш підготовлених керівників за напрямками: планування, фінанси,

бухгалтерія, інформаційні технології, документообіг. Керівник проекту, як правило, діючий директор з логістики або резервіст-кандидат на цю посаду з відповідними повноваженнями і відповідальністю.

Проектна група приймає від виконавця результати логістичного аудиту і розробляє власне проект переходу на логістичний аутсорсинг. На всіх етапах розробки проекту не виключається співпраця з консалтинговими компаніями.

Проект переходу компанії на логістичний аутсорсинг повинен включати в себе відповіді на наступні питання:

цілі компанії при переході до аутсорсингу логістики, етапи переходу і завдання по етапах;

планований фінансовий результат на перспективу рік, три роки і більше; витрати на реалізацію проекту;

терміни реалізації проекту початок-закінчення;

вивільняються ресурси, приблизний план їх вивільнення;

перелік нормованих логістичних і фінансових показників оцінки роботи аутсорсера;

перелік вимог до аутсорсеру і багато інших.

Наступний крок – пошук логістичного оператора. У теперішніх умовах доцільно проводити пошук на конкурсній основі з використанням засобів масової комунікації та ресурсів Інтернету. На другому етапі конкурсного відбору в шорт-лист має входити не більше п'яти компаній – ваших потенційних аутсорсерів. При цьому важливо розуміти, що число логістичних операторів після переходу на аутсорсинг може і повинно бути більше одиниці. Наприклад, один оператор буде основним, один – резервним, ще один – для підстраховки в непередбачених ситуаціях. Треба так вибудувати стосунки, щоб можна було швидко і безболісно перерозподілити ролі підрядників усередині цієї трійки. Такий підхід дозволить вам тримати ваших логістичних операторів у напрузі, і зробить їх більш лояльними відносно вашої компанії.

Логістичний оператор рівня системного інтегратора має об'єднати весь ланцюг поставок на єдиній інформаційно-технологічній платформі.

Фокусна компанія при посередництві логістичного оператора управляє ключовими бізнес-процесами верхнього рівня всіх учасників ланцюга поставок на єдиній інформаційній платформі при уніфікованому документообігу.

Таким чином, передаючи логістичному оператору непрофільні функції, ви купуєте можливість управляти прибутковістю не тільки своєї компанії, але і всіх учасників ланцюга поставок. Одночасно з цим фокусна компанія

(що впроваджує аутсорсинг) управляє бізнес-процесами і документообігом усього виробничого циклу товару – від виробника сировини до кінцевого споживача продукції [486].

Автори проаналізували існуючі моделі та практичні приклади впровадження аутсорсингу, а також систематизували рекомендації поетапного впровадження аутсорсингу логістичних функцій:

1. Визначення першочергових функцій, які можна передати на аутсорсинг сторонньої організації. Даний аналіз проведено для виробничої компанії м. Харкова, що займається виробництвом сухих продуктів харчування (напівфабрикати та приправи) і реалізує свою продукцію в Україні і країнах СНД. Для цього використовується метод експертної оцінки окремих логістичних функцій за стандартизованими критеріями – кожний критерій це окремі очікування від впровадження аутсорсингу. Оцінка критеріїв відбувається за 9-бальною шкалою, де 1 бал – мінімальне значення, яке дасть погіршення показника при передачі на аутсорсинг, а 5 балів – нейтральна оцінка. Цей бал показує, що перехід на аутсорсинг конкретного завдання не спричинить зміну його якості та економічний результат. 9 балів – максимальний показник поліпшення результату окремої функції при її передачі на аутсорсинг. Результати експертної оцінки зведені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

### Очікування від впровадження аутсорсингу

Логістичні функції	Критерії оцінки						
	Збільшення оперативності	Зниження витрат	Терміни реалізації проекту (переходу на аутсорсинг)	Вивільнені резерви	Планований фінансовий результат за рік	Загальний бал	
1	Транспортна логістика, в тому числі:						
1.1	доставка сировини на виробництво	3	8	9	9	8	37
1.2	щоденна доставка дрібних партій товару, експрес-перевізникам для дистрибуції товару по Україні	1	2	5	6	4	18
1.3	щомісячна доставка великих оптових партій на експорт	7	8	9	9	8	41
2	Складська логістика, в тому числі :						
2.1	зберігання сировини	7	4	6	9	9	35
2.2	зберігання готової продукції	7	4	5	9	9	34

Автори вводять новий термін "екватор доцільності аутсорсингу" (ЕДА) – зведення балів результатів експертної оцінки, для визначення доцільності виведення окремих функцій підприємства на аутсорсинг. ЕДА вирішує два завдання:

показує, чи будуть поліпшені фінансові показники підприємства при передачі окремих функцій на аутсорсинг (відповідає функціям, загальний бал яких вище ЕДА) або це призведе до погіршення економічних результатів (відповідає функціям, загальний бал оцінки яких нижче ЕДА);

визначає першочерговість функцій, передача яких на аутсорсинг, матиме позитивний економічний ефект – у першу чергу потрібно переводити на аутсорсинг ту функцію, загальний бал якої найвищий, і далі за зменшенням балу.

Величина ЕДА (E out) розраховується виходячи із кількості критеріїв оцінки і вибраного нейтрального балу (за 9-бальною системою оцінки він становить величину 5):

$$E \text{ out} = X \cdot Y,$$

де  $x$  – кількість критеріїв експертної оцінки;

$y$  – величина нейтральної оцінки.

У даному випадку:  $E \text{ out} = X \cdot Y = 5 \cdot 5 = 25$ .

Цей приклад наочно показує, що функції, які отримали загальний бал експертної оцінки вище ЕДА, мають економічну доцільність переведення на аутсорсинг. А ті функції, що отримали загальний бал оцінки нижче ЕДА слід залишити для самостійного виконання компанією-виробником. Виведення даних функції для виконання зовнішнім постачальником призведе не тільки до збільшення витрат на їх виконання, а й до погіршення оперативності та якості виконання.

Дану гіпотезу підтверджує проведений аналіз окремих логістичних функцій виробничого підприємства, який показав, що:

функції "Щомісячна доставка крупнооптових партій на експорт" (вищий бал оцінки – 41) і "Доставка сировини на виробництво" (бал оцінки – 37) економічно вигідно передати на обслуговування окремій транспортно-експедиційній компанії, ніж купувати парк великотонажних вантажних автомобілів і нести додаткові витрати на персонал, який його обслуговує;

складські функції "Зберігання сировини" (бал оцінки – 35) і "Зберігання готової продукції" (бал оцінки – 34) – доцільно й економічно вигідно передати на обслуговування логістичному оператору. Дана міра дозволить істотно скоротити витрати на утримання складського персоналу, прид-

бання та утримання вантажної техніки, а звільнені складські площі можна використовувати для збільшення виробничих потужностей підприємства, що дасть значний приріст прибутку компанії.

2. Наступний етап упровадження аутсорсингу – розробка техніко-економічного обґрунтування освоєння аутсорсингу для окремих функцій.

На даному етапі необхідно розробити бізнес-план для конкретної функції, який дозволяє:

розрахувати необхідні ресурси для даного впровадження;

визначити, які новітні технології в логістиці призведуть до кращого економічного зростання;

визначити терміни впровадження, тестування і виходу на проектну потужність функції, яка буде передана на аутсорсинг;

спрогнозувати економічний результат від переходу на аутсорсинг.

3. Розробка системи синхронізації взаємодії замовника і аутсорсера. Результатом даного етапу є загальна інструкція для дій замовника і виконавця, яка забезпечить безперебійне і злагоджене взаємовигідне співробітництво даних партнерів у майбутньому.

4. Робота з аутсорсером у тестовому режимі:

для функції вантажоперевезень – пробні доставки сировини і товарів замовника;

для складських функцій – відпрацювання механізму взаємодії складу відповідального зберігання, інших ланцюжків постачання та контролюючих відділів компанії замовника.

На даному етапі не можна відразу передавати на аутсорсинг весь обсяг робіт, необхідно починати з обслуговування мінімально можливих обсягів, тому що передбачити всі інструкції в пункті 3 практично неможливо і в процесі впровадження обов'язково виникатимуть дрібні неточності та проблеми, які будуть усунені в тестовий період роботи.

5. Повний перехід на аутсорсинг за окремими функціями.

Отже, для забезпечення ефективності будь якого процесу необхідно, перш за все, проаналізувати складові цього процесу – чи потребують вони вдосконалення. Адже може так статися, що будь яке вдосконалення окремого існуючого процесу може призвести тільки до погіршення його виконання та до додаткових збитків підприємства. Далі необхідно виокремити функції, аналіз імовірного вдосконалення яких довів економічну доцільність, і саме ці функції необхідно покращувати. Ця виваженість упровадження аутсорсингу дозволить підприємству вивільнити багато обігових коштів, що дасть можливість зосередитися на розробці нових видів продукції та впровадженні інноваційних технологій на власному виробництві.

## 4.6. Фінансові ресурси та потоки у логістичних системах

В умовах ринкової економіки збільшення ефективності просування товарних потоків досягається за рахунок оптимізації фінансового обслуговування, що визначає важливість вивчення фінансових потоків у логістиці.

Оптимізація руху матеріальних потоків у логістичних системах багато в чому досягається за рахунок поліпшення їх обслуговування фінансовими потоками. Тільки фінансові ресурси можна перетворити в будь-які інші види: придбати на них товари, послуги, інформацію, оплатити працю персоналу і т. д. У зв'язку з цим ефективний рух потоків грошових ресурсів – важлива умова функціонування підприємства.

Зміна величини, швидкості руху й інших параметрів фінансових потоків суттєво впливає на рух матеріальних потоків. Наприклад, підвищення швидкості фінансового потоку за рахунок прискореного проходження платежів може привести до прискорення реалізації продукції на підприємстві й зменшити необхідний рівень запасів.

Усе це свідчить про важливість вивчення й оптимізації руху фінансових потоків підприємств. Таким чином, можна побачити, що рух фінансових потоків стосовно обслуговування потоків товарів і послуг є найменш вивченою галуззю логістики. У літературі з логістики фінансова проблематика тільки згадується та не одержує достатнього висвітлення, однак усе більший інтерес до проблеми управління фінансовими потоками проявляють у фінансовому менеджменті.

На сучасному етапі дослідженням фінансових потоків у логістичній системі займаються вітчизняні та закордонні науковці, зокрема: Азаренкова Г. М., Леготина Ю. В., Бутрин А. Г., Ваховська М. Ю., Коллі Ж. К., Концева В. В., Костенко С. С., Кузнєцова Т. В., Лазичева О. О., Молчанова Л. Н., Хайкин М. М., Майборода В. В., Тимошенко О.А. та ін. Але фінансові потоки в логістичній системі є мало вивченою темою дослідження.

Найменш вивченою галуззю логістики є механізм фінансового обслуговування товарних потоків. У спеціальній літературі взагалі не розглядається частина питань, що стосуються його змісту. Існують точки зору, що дуже різняться щодо інших питань. Навіть у процесі визначення сутності фінансових потоків виникають певні відмінності.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей фінансових потоків у логістичній діяльності підприємства та оптимізації фінансових потоків у логістичній діяльності.

В умовах ринкової економіки підвищення ефективності руху товарних потоків досягається, насамперед, за рахунок поліпшення їх фінансового обслуговування, що, у свою чергу, обумовлює необхідність виділення та вивчення логістичних фінансових потоків, які відповідають переміщенню товарно-матеріальних цінностей.

Існує кілька підходів до визначення фінансових потоків у логістиці. Під грошовим потоком мається на увазі будь-який рух у макро- або мікро-економічному середовищі. Під фінансовим потоком розуміється пересування тільки в логістичній системі. При будь-яких способах організації підприємницької діяльності завжди існували в тому або іншому вигляді фінансові потоки [209].

Для забезпечення ефективного руху товарних потоків створюються й використовуються фінансові логістичні потоки. Потреба обслуговування процесу переміщення в часі й просторі товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей є специфікою фінансових потоків у логістиці.

Фінансові потоки в логістиці – це спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними й іншими потоками як у рамках логістичної системи, так і поза нею.

Фінансовий потік у логістиці – це рух фінансових коштів, що циркулюють у логістичній системі, а також між логістичною системою й зовнішнім середовищем, необхідним для забезпечення ефективного руху товарного потоку [126].

Фінансовий потік підприємства складається із розподілених у часі надходжень і виплат коштів у процесі діяльності.

Виникають фінансові потоки при відшкодуванні логістичних витрат і залученні коштів із джерел фінансування, відшкодуванні за реалізовану продукцію й зроблені послуги учасникам логістичного ланцюга.

Фінансові потоки в тому або іншому вигляді існували завжди при будь-яких способах організації підприємницької діяльності. Однак, як показала практика, найбільша ефективність їх руху досягається під час застосування логістичних принципів управління матеріальними й фінансовими ресурсами, що й обумовило появу нової економічної категорії – "логістичний фінансовий потік". Отже, логістичні фінансові потоки створюються й використовуються для забезпечення ефективного руху товарних потоків. При цьому специфіка укладається, в першу чергу, саме в потребі обслуговування процесу переміщення в просторі й у часі відповідного потоку товарно-матеріальних або товарно-нематеріальних цінностей.



Логістичні фінансові потоки неоднорідні за своїм складом, напрямом руху, призначенням та іншим ознакам, що обумовлює необхідність їх класифікації. У кожному конкретному випадку слід установлювати свій, особливий склад класифікаційних ознак логістичних фінансових потоків. Для класифікації фінансових потоків у логістиці використовуються, в основному, такі ознаки, як: відношення до логістичної системи, призначення, спосіб перенесення авансованої вартості, форма розрахунків, вид господарських зв'язків [384].

Стосовно конкретної логістичної системи розрізняють зовнішні й внутрішні фінансові потоки.

*Зовнішній фінансовий потік* протікає в зовнішньому середовищі, тобто за межами розглянутої логістичної системи, *внутрішній* існує усередині логістичної системи й видозмінюється за рахунок виконання з відповідним товарним потоком цілого ряду логістичних операцій. У свою чергу, зовнішні логістичні фінансові потоки за напрямом руху розподіляються на:

- вхідний фінансовий потік (надходить у розглянуту логістичну систему із зовнішнього середовища);
- вихідний фінансовий потік (починає свій рух з розглянутої логістичної системи й продовжує існувати в зовнішньому середовищі).

За призначенням логістичні фінансові потоки можна розподілити на наступні групи:

- фінансові потоки, обумовлені процесом закупівлі товарів;
- інвестиційні фінансові потоки;
- фінансові потоки за відтворенням робочої сили;
- фінансові потоки, пов'язані з формуванням матеріальних витрат у процесі виробничої діяльності підприємств;
- фінансові потоки, що виникають у процесі продажу товарів.

За способом перенесення авансованої вартості на товари логістичні фінансові потоки розподіляються на наступні потоки фінансових ресурсів:

- супутні руху основних фондів підприємства (інвестиційні фінансові потоки й частково фінансові потоки, пов'язані з формуванням матеріальних витрат);
- обумовлені рухом обігових коштів підприємства (фінансові потоки, що виникають у процесі закупівлі, дистрибуції й продажу товарів, а також при відтворенні робочої сили).

Залежно від застосовуваних форм розрахунків усі фінансові потоки в логістиці можна диференціювати на дві групи:

- грошові – характеризують рух наявних фінансових коштів;
- інформаційно-фінансові – обумовлені рухом безготівкових фінансових коштів.

У свою чергу грошові фінансові потоки діляться на потоки наявних фінансових ресурсів, а до інформаційно-фінансових потоків відносяться потоки безготівкових фінансових ресурсів по розрахунках платіжними дорученнями, платіжними вимогами, інкасовими дорученнями, документарними акредитивами й рахунковими чеками [268].

За видами господарських зв'язків виділяються горизонтальні й вертикальні фінансові потоки. Перші відображають рух фінансових коштів між рівноправними суб'єктами підприємницької діяльності, другі – між дочірніми й материнськими комерційними організаціями.

Основною метою фінансового обслуговування товарних потоків у логістиці є забезпечення їх руху фінансовими ресурсами в необхідних обсягах, у потрібний термін, з використанням найбільш ефективних джерел фінансування. У найпростішому випадку кожному товарному потоку відповідає власний єдиний фінансовий потік.

Параметри фінансових потоків слугують індикаторами благополуччя й стабільності підприємств, свідчать про ефективність логістичної діяльності, вони необхідні при плануванні й організації взаємин з контрагентами. Наприклад, при складанні бюджету на поточний рік прогнозують розмір майбутніх внесків і необхідних вкладень, розраховують показники прибутковості й рентабельності, які необхідні при складанні фінансової звітності, обґрунтуванні залучення інвестицій і кредитів, висновку договорів і угод.

Параметри фінансових потоків визначають на основі інформації про умови, строки й характер взаємин учасників логістичного процесу, даних про параметри ресурсів і рух матеріальних потоків. Основними параметрами потоків є обсяг, вартість, час і напрям.

Обсяг потоку вказується в його документарному, електронному або іншому супроводі в грошових одиницях.

Вартість потоку визначають витратами на його організацію, а час характеризує його доступність.

Час і напрям фінансового потоку визначають стосовно організуючого підприємства. Розрізняють вхідні потоки й вихідні. Наприклад, передоплата – вхідний потік, оплата поставок – вихідний потік.

Час і обсяг вступів і вкладень, вартість кредитних коштів розраховуються в усіх напрямках руху грошових коштів від підприємства в напрямі інших учасників логістичного процесу: до споживачів і постачальників, між складськими, портовими й митними терміналами, у логістичних вузлах стикування транспортних потоків.

Фінансові параметри багато в чому визначають економічну життєздатність підприємств, їх стабільність на ринку, міцність зв'язків із постачальниками й споживачами.

Основні вимоги до параметрів фінансових потоків у логістичній системі:

- достатність – наявність необхідного обсягу фінансових ресурсів для задоволення потреб або покриття існуючого дефіциту;
- оптимізація фінансових витрат на основі узгодження обсягу й руху всіх видів ресурсів;
- погодженість фінансових потоків із рухом усіх інших видів потоків у логістичній системі й у інших економічних системах;
- адаптивність параметрів і структури фінансових потоків до особливостей логістичної системи й видів контрагентів;
- відповідність часу приходу фінансових ресурсів моменту виникнення потреб у них, скорочення тимчасових розривів;
- надійність джерел залучення ресурсів;
- адаптація фінансових потоків до змін зовнішнього й внутрішнього середовища;
- відповідність фінансових потоків інформаційним [174].

Фінансова логістика підприємства гарантує реалізацію всіх завдань логістичної системи, а саме:

- вивчення тенденцій фінансового ринку;
- прогнозування можливих джерел фінансування;
- визначення потреб фінансових ресурсів;
- добір джерела фінансування;
- відстеження рівнів процентних ставок по банківських або міжбанківських кредитах;
- створення фінансових моделей використання майбутніх джерел фінансування;
- побудова алгоритму руху фінансових потоків із джерела фінансування;
- визначення послідовності руху коштів усередині проекту й усього бізнесу в цілому;
- створення операційної системи обробки фінансових потоків та інформації;
- координація оперативного координування матеріальних і фінансових потоків;

формування фінансового потоку з урахуванням усіх витрат, включаючи формування вільних залишків на рахунках і регулювання їх з метою одержання наступного додаткового прибутку від операції на фінансовому ринку.

З основних принципів фінансової логістики можна виділити такі:

саморегулювання – дозволяє досягти балансу між вступом фінансових ресурсів та їх рухом, а також виробництвом і наступною мінімізацією виробничих витрат;

гнучкість – дає можливість внести зміни в графіки виділення коштів на придбання матеріалів, які потрібні для реалізації проекту готових виробів, а також відкоригувати умови замовлення з боку партнерів і споживачів;

мінімізація витрат на виробництво – при цьому досягається максимізація коротких циклів реалізації різних проектів;

інтеграція фінансових процесів із процесами постачання, збуту й виробництва – дозволяє створити єдиний орган реалізації проекту;

моделювання руху фінансового потоку від джерела фінансування безпосередньо до виконавця проекту з оборотом вільних коштів і максимумом ефективності;

координація обсягів фінансування з обсягами необхідних витрат;

використання комп'ютерних мереж і програм забезпечення, що дозволяють управляти фінансами;

надійність джерела фінансування – дозволяє забезпечити проект фінансовими ресурсами;

економічність – досягається не тільки через витрати, але й через "тиск" на них;

прибутковість – дозволяє вигідно розмістити кошти.

Управління матеріальними потоками – це ключовий аспект логістичної роботи. У цьому контексті важливе управління рухом сировини й матеріалів, а також напівфабрикатами й готовою продукцією. При цьому будь-який матеріальний потік, який виникає в момент закупівлі сировини або збуту готової продукції, зберігання або доставки товарів, обов'язково супроводжується фінансовим потоком (або вкладення фінансів, або виплату компенсації за реалізацію товару).

Метою оптимізації руху фінансових потоків у логістиці є забезпечення руху матеріальних потоків фінансовими ресурсами в необхідних обсягах, у потрібний термін з використанням найбільш ефективних джерел фінансування. Це досягається двома основними шляхами: своєчасним надходженням на підприємство коштів в обсязі, необхідному для фінансування подальшої його діяльності; забезпеченням ефективних витрат коштів, що приносить прибуток.

Оптимізація фінансових потоків складається з управління стадіями логістичного фінансового циклу: закупівельною, виробничою, розподільчою діяльністю.

На стадії закупівлі гроші повинні бути оптимально вкладені в матеріали, товари, інформацію, робочу силу й інші ресурси виробництва.

На виробничій стадії вкладені гроші переходять у готову продукцію, при цьому необхідно забезпечити конкурентоспроможність вироблених товарів. Отримані витрати повинні створити споживчу вартість, що забезпечує їхнє покриття й одержання планованого прибутку.

На стадії реалізації товари за мірою продажу переходять у грошову форму, починається надходження коштів, формується чистий грошовий потік. Від швидкості обороту фінансових потоків залежать фінансове становище підприємства, його платоспроможність, потреба в додаткових джерелах фінансування та ін. Таким чином, оптимізація грошового потоку повинна бути спрямована на здійснення кругообігу фінансових коштів, їх безперервне й оперативне перетікання із грошової форми у вихідну сировину, готову продукцію, товари й знову в грошову форму.

Крім прискорення фінансового циклу оптимізація фінансових потоків припускає максимізацію припливу коштів і мінімізацію відтоку (шляхом зменшення обсягу або вповільнення швидкості відтоку).

У результаті оптимізації фінансових потоків досягається фінансова стабільність підприємства, тобто стабільна наявність фінансових ресурсів, достатніх для виконання фінансових зобов'язань, здатність фірми фінансувати свою діяльність, довгострокова фінансова рівновага. Фінансова стабільність досягається за рахунок стабільного збереження конкурентоспроможного рівня прибутку, що забезпечує розвиток підприємства, реалізацію цілей його діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансова логістика повністю й вчасно забезпечує обсяги, строки й джерела фінансування, які будуть відповідати всім вимогам мінімальної ціни.

Ураховуючи все це, фінансовий потік можна вважати найважливішим фактором, який виконує ряд незамінних функцій із забезпечення, координації й обліку руху ресурсів у логістичному процесі. При цьому фінансові параметри багато в чому дозволяють визначити економічну життєздатність підприємства, його стабільність на ринку, а також міцність зв'язку споживача й постачальника. Саме тому важливість управління фінансовим потоком у логістичній системі просто неможливо переоцінити.

## Розділ 5. Оцінка ефективності логістичної діяльності

### 5.1. Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємств

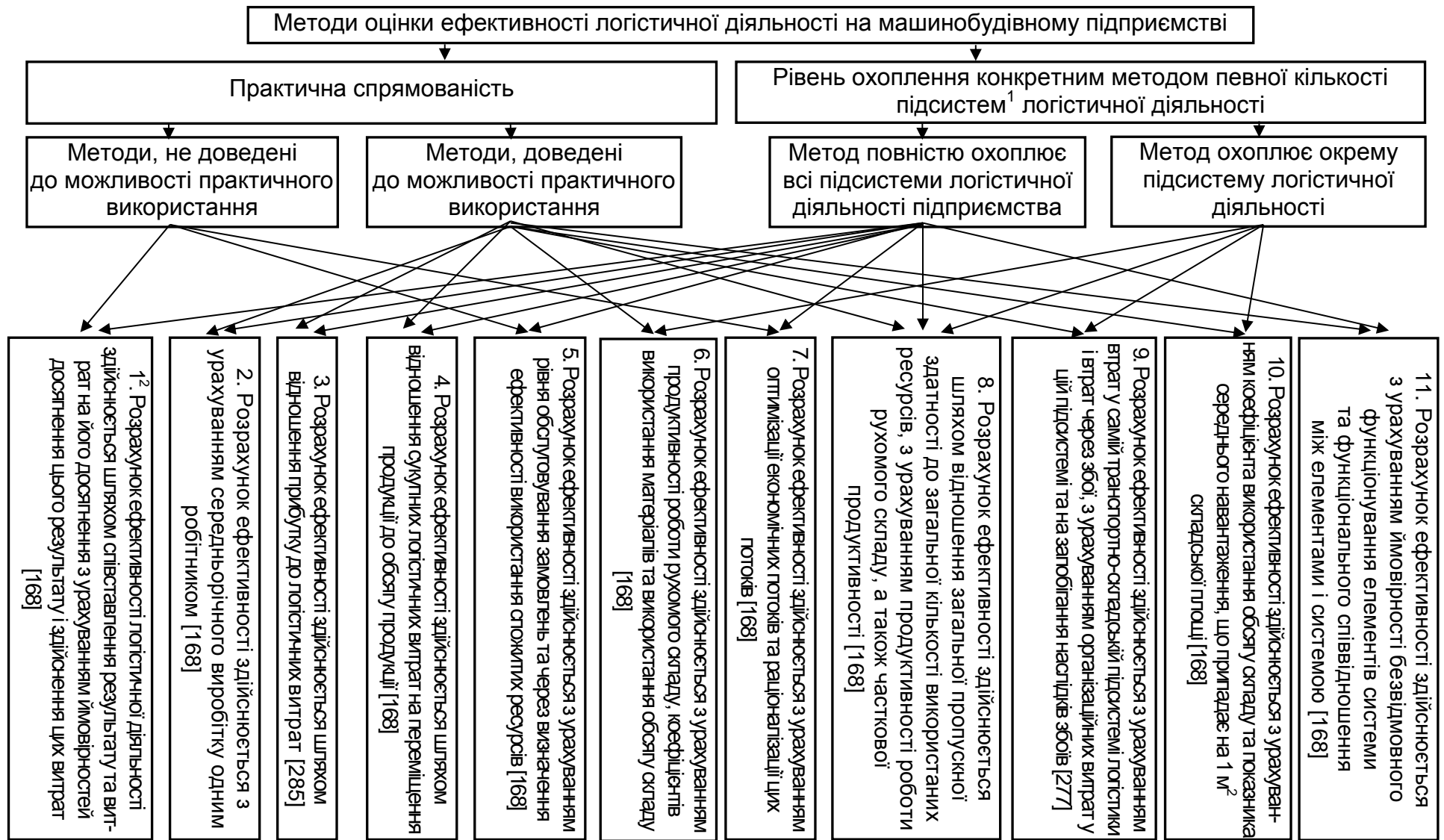
Проблемна ситуація полягає в тому, що на даний момент українські підприємства у своїй логістичній діяльності майже не мають теоретичного та практичного підкріплення. Відсутні чіткі теоретичні розробки, законодавчі акти, інструкції, достатня інформація, кошти, особливо, висококваліфіковані кадри. Крім того, здійснення будь-якої діяльності передбачає оцінку її ефективності з метою розробки відповідних управлінських впливів. Сутність проблеми полягає в тому, що в Україні на сучасному етапі не створена інформаційна база даних, яка б свідчила про потреби вітчизняних машинобудівних підприємств у ресурсах відповідно до їх виробничих можливостей й підвищувала б ефективність логістичної діяльності підприємства. Тому автори вважають за доцільне створення регіональних інформаційних центрів та відповідної довідкової мережі, сфери послуг і підготовку висококваліфікованого персоналу з логістики. Тому розробка теоретичних засад та методичного забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах має наукове і практичне значення.

Для оцінки ефективності логістичної діяльності на вітчизняних машинобудівних підприємствах використовуються методи, які спрямовані на оцінку ефективності різних підсистем логістичної діяльності і мають свої переваги та обмеження. Автори пропонують доповнити класифікацію методів оцінки ефективності логістичної діяльності за рахунок введення таких ознак, як практична спрямованість та рівень охоплення конкретним методом певної кількості підсистем логістичної діяльності (рис. 5.1).

Проведений аналіз методів оцінки ефективності такої діяльності дозволяє зробити такі висновки:

а) основною проблемою у застосуванні методів є неідентифікація логістичних витрат на підприємствах (методи під номерами 3, 4, 5, 7 – рис. 5.1), що підсилює труднощі у їх практичному використанні;

б) складові показники кожного методу необхідно розраховувати щорічно, слід здійснювати порівняльний аналіз цих показників з точки зору оцінки ефективності проведених оптимізаційних заходів і виявляти тенденцію впливу логістики на діяльність підприємства в цілому;



**Рис. 5.1. Систематизація методів оцінки ефективності логістичної діяльності на підприємствах**

Умовні позначення:

1. Підсистеми логістичної діяльності, постачання, виробництво, збут, запаси, транспортування, складування.
2. Присвоєна нумерація методам для спрощення і розпізнавання (1 – 11).

в) певні методи (номери 1, 5, 7 – див. рис. 5.1) включають велику кількість складових показників, (причому зі складними попередніми розрахунками), що робить ці методи важко доступними у використанні;

г) сукупність показників ефективності функціональних підсистем логістики повинна стати підґрунтям методу оцінки ефективності логістичної діяльності на підприємстві у цілому;

д) певні методи (номери 1, 2, 6, 8, 10, 11 – див. рис. 5.1) можна використовувати у випадках, коли ефективність окремих стадій внутрішньо-виробничих процесів неможливо оцінити за допомогою вартісних показників;

е) методи оцінки ефективності логістичної діяльності на підприємстві необхідно систематизувати за певними напрямками (див. рис. 5.1).

Згідно із проведеним аналізом методи під номерами 1, 5, 7 (див. рис. 5.1) можна зарахувати до таких, які не доведені до можливості практичного використання, в них містяться складні формули; необхідно здійснювати складні попередні розрахунки; на підприємстві обов'язково повинні бути спеціальні комп'ютерні програми для здійснення таких розрахунків і висококваліфіковані спеціалісти із різних сфер, які могли б правильно інтерпретувати отримані результати. Усі інші методи є доведеними до можливості практичного використання. Найдоступнішими та найпростішими у збиранні даних для розрахунку є методи під номерами 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11 (див. рис. 5.1) за умови ідентифікації логістичних витрат на підприємстві. Дані для розрахунків за методами під номерами 1, 5, 7 (див. рис. 5.1) важко зібрати, використання цих методів передбачає проведення складних попередніх розрахунків.

Крім цього, серед існуючих методів можна виділити такі, що спрямовані на оцінку ефективності окремих підсистем логістичної діяльності, а саме: виробництва, транспортування, складування (методи під номерами 6, 8 (частково), 9, 10) – див. рис. 5.1), а також такі, що спрямовані на оцінку ефективності логістичної діяльності на підприємстві у цілому (методи під номерами 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 (частково), 11 – див. рис. 5.1). Зважаючи на запропоновану систематизацію методів, однозначно сказати неможливо, що певний метод є універсальним та має переваги над іншими. Кожен з існуючих методів є своєрідним і особливим.



Методи пропонується розподілити на простіші чи складніші у використанні. До практичних методів, з доступними для розрахунку даними (за умови ідентифікації логістичних витрат), спрямованих на оцінку ефективності логістичної діяльності на підприємстві у цілому, належать методи під номерами 2, 3, 4, 8 (частково), 11 (див. рис. 5.1). До методів, не доведених до можливості практичного використання, які спрямовані на оцінку ефективності логістичної діяльності на підприємстві у цілому, з важко доступними для розрахунку даними, які потребують складних попередніх розрахунків, належать методи під номерами 1, 5, 7 (див. рис. 5.1). До методів, які повністю не можна віднести до перших чи других і між якими важко провести межу, належать методи під номерами 6, 8 (частково), 9,10 (див. рис. 5.1).

Таким чином, проведене дослідження дало можливість виявити методи, які характеризуються практичною спрямованістю, розподілити їх за простотою і складністю отримання інформації та за рівнем охоплення конкретним методом певної кількості підсистем логістичної діяльності підприємства.

Опрацювавши роботи [55; 120; 161; 200; 204; 263; 285; 416; 456], для проведення дослідження ефективності логістичної діяльності шляхом логічного аналізу визначено фактори, які можуть впливати на ефективність такої діяльності, та виділено критерії оцінки рівня впровадження логістики у діяльність підприємства (див. рис. 5.1).

Слід проаналізувати фактори, які впливають на ефективність логістичної діяльності, та навести критерії, за допомогою яких можна оцінити рівень упровадження логістики на підприємстві. Як фактори пропонується розглядати об'єктивні умови зовнішнього та внутрішнього логістичного середовища (рис. 5.2), в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, а саме: виробничу діяльність; транспортування; складську, маркетингову, фінансову діяльність; інформаційні потоки; масштаб підприємства та ступінь господарської самостійності; рівень загального управління; форми співробітництва з партнерами; ступінь координаційної діяльності структурних підрозділів; упровадження логістики у діяльність підприємств; рівень кваліфікації менеджерів з логістики [120; 204; 263; 277; 285; 331; 416; 456].



Рис. 5.2. Фактори, які впливають на ефективність логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах, та критерії оцінки рівня впровадження логістики

Серед факторів, які впливають на рівень упровадження логістики та ефективність логістичної діяльності, особливе значення мають масштаб підприємства і ступінь його господарської самостійності.

Як свідчать проведені дослідження, на малих підприємствах на сучасному етапі формується лише уявлення про логістику. На середніх підприємствах спостерігаються дві тенденції:

а) як і на малих, на середніх підприємствах також лише формується уявлення про елементи логістичного менеджменту. Це пояснюється тим, що управлінський потенціал середнього підприємства об'єктивно на даний момент ще не може перейти у нову якість оптимізації, і управління господарською діяльністю залишається більш традиційним, ніж логістичним;

б) на середніх підприємствах об'єктивно виявляється можливість більшої концентрації творчих задумів управлінського персоналу, що стимулює впровадження оптимізаційних заходів в управління потоковими процесами на підприємствах. Усвідомлення потреби в упровадженні логістики на середніх підприємствах сприяє введенню посади менеджера з логістики. І все ж таки логістика залишається на початковій стадії свого розвитку, яка характеризується фрагментарним упровадженням логістичних заходів, відсутністю системного функціонування логістики на підприємстві.

На великих підприємствах рівень управління об'єктивно зумовлює необхідність упровадження логістики. Функції управління повинні поєднуватися в окремі операційні блоки оптимізації, що забезпечить синергію основних управлінських функцій з логістичними функціями. Зміни в управлінні відображаються і на організаційних перетвореннях на підприємствах у напряму виділення логістики як окремого відділу, підвищення його статусу, повноважень та ефективності [217].

Однак незавершеність перетворень призводить до того, що логістика не може цілком інтегруватися у систему управління підприємством. Сьогодні на багатьох підприємствах логістична функція окремо не виділяється серед інших. При цьому цілі інших відділів не завжди співпадають з цілями раціональної організації сукупного матеріального потоку, який проходить через підприємство.

Становлення та розвиток логістики є можливими тільки в межах високо розвинутого загального управління господарською діяльністю підприємства. З іншого боку, логістика також може сприяти новому ефекту в управлінні. Актуальним є використання ефекту управлінської синергії як

інструменту досягнення нової якості управління та управлінської діяльності, як інструменту скорочення витрат. Ефективна логістична діяльність забезпечує цілеспрямованість дій управління щодо скорочення витрат, підвищення прибутку, зростання частки ринку збуту, виробництво конкурентоспроможної продукції, зростання обсягів продажу, підвищення якості сервісу [120; 204; 263; 285; 416]. Таке твердження характеризує сутність показника ефективності логістичної діяльності як комплексного показника рівня ефективності господарської діяльності на підприємстві.

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві також залежить від форм та ефективності співробітництва з партнерами. Тому постає необхідність подолання обмеженого підходу у визначенні її ефективності, коли не береться до уваги додатковий ефект від інтеграції у логістичному ланцюгу. До форм співробітництва з партнерами слід віднести такі: участь у прибутках і стороння логістика із залученням менеджера з логістики зі спеціалізованої організації як консультанта; субконтрактація (аутсорсинг) та інші [161; 192]. На даний момент слід розподілити їх на:

- а) такі, що використовуються вже зараз (участь у прибутках);
- б) такі, що будуть актуальними у перспективі (стороння логістика).

Координаційна діяльність структурних підрозділів підприємства відображає рівень упровадження логістики та ефективність логістичної діяльності. Це означає підпорядкування діяльності підрозділів у процесі управління загальнокорпоративним цілям через їх відносну самостійність і розкриття відповідного управлінського потенціалу [217]. Ступінь скоординованості діяльності виявляє таку залежність: наскільки повно узгоджена управлінська діяльність на підприємстві, настільки ж органічним є упровадження логістики. Ступінь скоординованості діяльності також залежить від співвідношення централізації і децентралізації управлінської діяльності. Такий підхід досить актуальний для процесу управління на середніх і особливо на великих підприємствах. На підвищення ступеня координації та інтеграції на підприємстві спрямовані функції менеджера з логістики.

Необхідність створення відділу логістики на підприємствах ґрунтується на урахуванні сучасного стану господарської діяльності на підприємстві у цілому і логістичної діяльності зокрема. Реальні факти господарської діяльності на підприємствах України та усвідомлення їх керівництвом визначають створення відділів логістики на підприємствах як завдання на перспективу.

Як критерії оцінки рівня впровадження логістики та ефективності логістичної діяльності автори пропонують розглядати виконання чи невиконання конкретних логістичних заходів, а також досягнутий рівень результативності логістики на підприємстві. З метою виявлення та узагальненої оцінки рівня впровадження логістики та ефективності логістичної діяльності на підприємстві необхідно дослідити визначені характеристики (див. рис. 5.2).

Наявність бізнес-плану логістичної діяльності на підприємстві, спрямованість на планування, облік, аналіз та аудит логістичних витрат є основними критеріями оцінки рівня впровадження логістики на підприємстві та ефективності логістичної діяльності [55; 120; 200; 204; 263; 285; 416].

Важливими критеріями оцінки рівня впровадження логістики та ефективності логістичної діяльності на підприємстві є:

а) бюджетування логістичних витрат за місцями їх виникнення, їх порівняння з логістичними витратами у звітному періоді, контроль за логістичними витратами;

б) використання на підприємстві програм для відображення логістичних витрат;

в) рентабельність логістичних витрат;

г) проведення порівняльного аналізу логістичних витрат підприємства з логістичними витратами інших підприємств;

д) проведення вертикального та горизонтального аналізу логістичних витрат;

е) визначення ступеня впливу логістичних витрат підприємства на кінцеву вартість продукції;

є) проведення аудиту логістичних витрат за місцями їх виникнення;

ж) виявлення резервів зниження логістичних витрат за місцями їх виникнення;

з) ранжування логістичних витрат [55; 120; 201; 262; 285; 416].

Наступні критерії дають можливість оцінити матеріальні, фінансові та інформаційні потоки через визначення раціональності їх руху на підприємстві та виявлення резервів їх оптимізації.

Аналіз ефективності оптимізаційних заходів здійснюється через оцінку отриманих результатів від використання науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та інноваційних проектів в управлінні запасами, постачальницькою, виробничою, збутовою, складською, транспортною діяльністю та через розрахунок продуктивності логістичної системи підприємства [120; 204; 263; 285; 416].

Наступні критерії дають можливість оцінити ступінь керованості логістичних ризиків та визначити наявність системи матеріальної та моральної мотивації робітників, зайнятих у сфері логістичної діяльності на підприємстві [120; 285; 416]. Вагомість результатів підвищення ефективності логістичної діяльності залежить не тільки від об'єктивних передумов, а й від мотивації робітників та стимулювання творчої ініціативи.

Таким чином, методи оцінки ефективності логістичної діяльності машинобудівних підприємств класифіковано за такими ознаками, як практична спрямованість та рівень охоплення конкретним методом певної кількості підсистем логістичної діяльності, що дає можливість визначати найбільш доцільний метод для кожного підприємства. Виділено фактори, які впливають на ефективність логістичної діяльності, та критерії оцінки рівня впровадження логістики на підприємстві. Ефективність логістичної діяльності залежить від впливу низки факторів і оцінюється за допомогою відповідних критеріїв з метою підвищення ефективності матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на підприємстві.

Для здійснення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств необхідне якісне програмне забезпечення цього процесу та використання сучасних методів моделювання у логістиці.

Значення застосування моделювання у логістиці полягає у поглибленні аналізу об'єктів цієї сфери з метою підвищення ефективності управління ними через безпосередні зв'язки у просторі і часі. Управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками господарської діяльності підприємств потребує комплексного підходу, зумовленого як потребами економічної сфери, так і завданнями підвищення ефективності управління нею. Логістичне моделювання спрямоване на вивчення та оптимізацію причинно-наслідкових залежностей економічного характеру.

У своїх роботах вчені Орлов С. А., Плюта В. В., Твердохліб М. Г., Сошникова Л. А., Єнюков І. С. та Чеботаєв А. А. досліджують сутність багатовимірного аналізу в економічному моделюванні, методи, алгоритми та програми багатовимірного статистичного аналізу, а також особливості використання логістичних технологій в економіці [142; 289; 314; 334; 388; 443].

Зважаючи на те, що у сучасних умовах в Україні в основному надаються транспортно-експедиційні послуги та послуги складування, надання інших логістичних послуг поки що не розповсюджено. Тому більш детально досліджено ефективність складської діяльності вітчизняних підприємств.

Для організації ефективної роботи складу потрібна повна інтеграція працівників підприємства, його матеріалів, ресурсів та об'єктів. Це комплексне робоче середовище з певними параметрами, залежністю систем, асортиментом продукції, з різними компонентами системи (конвеєри, системи з автоматичного розміщення та переміщення, робототехніка, програмне забезпечення системи управління складом та ін.). Використовуючи сучасні інструменти, методи і методики системного моделювання, спеціалісти можуть точно прогнозувати поведінку та операційні характеристики складних систем ще до їх здійснення.

У контексті аналізу складних систем обробки матеріалів на складі у системного логістичного моделювання є такі переваги:

- вивчення складних внутрішніх взаємодій заданих або існуючих систем;

- вивчення впливу інформаційних змін на роботу складської системи, змінюючи імітаційну модель, а не експериментуючи безпосередньо на самій системі. Моделювання дозволяє аналітику спостерігати, як впливають ці зміни на поведінку системи;

- розробка нового аналітичного підходу або спрощення аналізу;

- моделювання використовується для експериментування з новими ситуаціями, інформація про які майже відсутня, щоб підготуватися до того, що відбуватиметься у майбутньому;

- моделювання виступає експериментальною перевіркою загальних підходів і рішень перед їх використанням на реальних системах;

- моделювання дозволяє оптимізувати процес управління часом;

- моделювання використовується для визначення "вузьких місць" та інших проблем, які можуть виникати під час роботи системи.

Основною перевагою використання цифрового системного моделювання для дослідження здійснення складської діяльності підприємств виступає можливість проектування складських операцій. Частота надходження, інтенсивність обслуговування, типи обладнання для відбору замовлень, ремонт обладнання для відбору замовлень, обмежені робоча сила та ресурси впливають на зміну розмірів і вимог до ділянки зберігання на складі. Тому тільки детальна імітаційна модель інтегрованих систем може істинно і точно відображати усталений стан, також фіксувати тривалість змінних режимів складського зберігання та відбору замовлень.

Об'єктом у цьому дослідженні виступає ТОВ "Фідлайф", розміщене у Донецькій області. За довгий час практичної діяльності підприємство здобуло передовий досвід і знання щодо технології виробництва високоякісних ефективних збалансованих повнораційних комбікормів та білково-вітамінних, мінеральних концентратів для вирощування сільськогосподарських тварин і птиці. Вибір програмного забезпечення моделювання у ТОВ "Фідлайф" повинен здійснюватися у два етапи [429]. Перший етап, який може бути виконаний ще до появи будь-яких проблем, призначений для перегляду варіантів програмного забезпечення, що підходить користувачеві і відповідного можливостям наявних комп'ютерів. Другий етап відноситься до конкретної проблеми або класу проблем, які потрібно вирішити. До цього етапу необхідно переходити після того, як проблема була виявлена і сформульована.

На першому етапі процесу вибору необхідно вирішити, який тип програмного забезпечення моделювання – загального призначення або спеціалізований – необхідний для користувача та економічного завдання. При цьому продукція, щодо якої немає достатнього досвіду застосування чи достатньої підтримки, повинна бути відбракована. З цією метою необхідно розглянути такі питання:

- визначити сумісність програмного забезпечення з наявними комп'ютерами та операційною системою;

- визначити тип відеомультимедіації та встановити необхідність об'ємної відеомультимедіації;

- установити можливість використання закордонного досвіду;

- визначити нові можливості моделювання та впровадження його результатів;

- установити наявність телефонної "гарячої лінії" технічної підтримки програмного забезпечення;

- дослідити вартість програмного забезпечення, його встановлення та навчання для роботи з ним;

- дослідити вартість аналогів програмного забезпечення;

- визначити кількість досліджень з використанням моделювання, щоб його вартість окупилася.

Керівництву ТОВ "Фідлайф" необхідно доручити начальникам усіх відділів розрахувати приблизну вартість вирішення цих питань по першому етапу.



На другому етапі необхідно визначити характеристики конкретної проблеми та обрати конкретний вид забезпечення для вирішення проблеми на конкретному комп'ютері. Тому потрібно розглянути такі питання:

установити сутність проблеми, вимоги до моделі, необхідність використання мови моделювання загального призначення або спеціалізованих пакетів програм;

визначити можливості введення інформації в комп'ютер і можливості інформації перекладатися та імпортуватися для відеомультимедіації;

визначити можливості виведення інформації;

дослідити спеціальні можливості розробки логіки кодування (або програмування), чи важко писати у логіці кодування, якщо буде така необхідність;

установити наявність інтерактивної програми налагодження покрокового виконання моделі для підтвердження використовуваної логіки;

визначити необхідну конфігурацію апаратних засобів комп'ютера та обсяг пам'яті, необхідний для ефективної роботи;

визначити тип відеомультимедіаційних можливостей та необхідність точної об'ємної відеомультимедіації;

установити тип структури даних;

установити, чи може модель легко взаємодіяти й обмінюватися даними з іншими додатками, такими, як бази даних та електронні таблиці.

Керівництву ТОВ "Фідлайф" необхідно доручити начальникам усіх відділів розрахувати приблизну вартість вирішення цих питань за другим етапом.

У табл. 5.1 наведено характеристику програмного забезпечення моделювання двох категорій [166; 429]: мови моделювання загального призначення та пакети спеціалізованих модульованих програм. У ході аналізу було встановлено, що хоча відмінності у деяких випадках можуть бути незначними, однак до мов моделювання загального призначення належать AweSim!, Extend, GPSS/PC, GPSS/H, Simple++ і Siman (частина програмного забезпечення Arena).

## Характеристика програмного забезпечення логістичного моделювання

Програмне забезпечення	Мінімальні вимоги доапаратних засобів	Підтримуючі платформи	Сфера застосування у логістиці, виробник, вартість
AutoMod	32 MBram, 40 MB простір на диску (100MB для систем Unix)	Windows95/NT, SUN, SGI, HPUnix робочі станції	Виробництво, обробка матеріалів; AutoSimulationsInc., \$14 500
Simple++	16 MBram, графіка з високою роздільною здатністю	Windows95/NT, DEC, HP, IBM, SGI, SUNUnix робочі станції	Виробництво, обробка матеріалів загального призначення, AesopCorp., \$14 490
Simprocess	486 ПК, 17 MBram	Windows 95/NT	Бізнес-процеси; CACI, \$14 100
Mast	486 ПК, 8 MBram	Windows 3.1/95/NT	Виробництво; CMSResearch, \$14 000
Quest	32 MBram, 150 MB простір на диску	Персональний комп'ютер (ПК), HP, Intergraph, SGI, SUNUnix робочі станції	Виробництво; DenebRobotics, \$13 255
TaylorII	486 ПК, 16 MBram, SVGA	Windows 3.1/95/NT	Виробництво, F&HSimulations, \$13 040
G2	486 ПК, 16 MBram, SVGA	IBM AIX, HP – UX, SGI, Windows, Sun Solaris, Dec Open VMS/Unix	Виробництво; GensymCorp., \$13 000
ithink	486 ПК, "Макінтош" (MAC) 68020, 8 MBram	MS – DOS 3.3, Windows 3.1/96, "Макінтош" системи 7.0	Бізнес-процеси; High Performance Systems, \$13 000
<b>Extend</b>	386 ПК або MAC 68020, 8MB ram	Windows 3.1/95/NT, MAC/Power MAC	Постачання, виробництво, збут, <b>складування</b> , транспортування; Imagine That, \$13 000
Witness	386 ПК, 16 MB ram	Windows 3.1/95/NT, OS/2 Warp, HP – UX, UNIX, Sun Sparc	Виробництво; Lanner Group, \$10 990
Micro Saint	486 ПК, 8 MB ram	Windows 3.x/95/NT, "Макінтош", SGI	Виробництво; Micro Analysis and Design Inc., \$10 845
<b>GPSS/PC</b>	286 ПК, 640000 ram	DOS, Windows 3.X/95/NT, OS/2, SUN Sparc	Постачання, виробництво, збут, <b>складування</b> , транспортування; Minuteman Software, \$10 025
<b>GPSS/H</b>	386 ПК, 4 MB ram	DOS, Windows 3.X/95/NT, OS/2, SUN Sparc	Постачання, виробництво, збут, <b>складування</b> , транспортування; Wolverine Software, Inc., \$10 000
Factor	486 ПК, 16 MB ram	OS/2, Windows95/NT	Виробництво; Pritsker Corp., \$8 050
<b>AweSim!</b>	486 ПК, 16 MB ram	Windows 3.1/95/NT	Постачання, виробництво, збут, <b>складування</b> , транспортування; PritskerCorp., \$8 000
ProModel	486 ПК, 8 MB ram	Windows 3.1/95/NT	Виробництво, бізнес-процеси; ProModelCorp., \$6 950
<b>Arena (Siman)</b>	486 ПК, 16 MB ram	Windows 95/NT	Постачання, виробництво, збут, <b>складування</b> , транспортування; SystemsModelingCorp., \$6 900

Пакети спеціалізованих модульованих програм включають у себе Arena (постачання, виробництво, збут, складування, транспортування, центр обробки дзвінків, бізнес-процеси), Automod (додатки для виробництва та обробки матеріалів), Factor (виробництво), MicroSaint (виробництво), ProModel (виробництво, бізнес-процеси), Quest (виробництво), Simprocess (бізнес-процеси), Taylor II (виробництво), ithink (бізнес-процеси) і Witness (виробництво, бізнес-процеси).

Проведений аналіз видів програмного забезпечення моделювання свідчить, що майже всі види мають відеомультимедію. У деяких – AutoMod і Quest – є точна об'ємна відеомультимедійна графіка. У більшості видів також є різні рівні ділової графіки, щоб автоматично створювати відформатовані діаграми необхідних змінних, які залежать від часу. Декілька видів програмного забезпечення мають процесор введення даних, який дозволяє користувачу аналізувати вибірку даних чи спостережень, щоб визначити найкращий стандартний статистичний розподіл для використання. У більшості пакетів програмного забезпечення є вбудована підтримка моделювання загальних статистичних розподілів.

Спостерігається тенденція переходу до справжніх об'єктно-орієнтованих мов, які використовують нову методику розробки програмного забезпечення. Перевагами використання об'єктно-орієнтованих мов є значне скорочення часу розробки та можливість повторного використання коду. Прикладами таких мов моделювання є Simple++ та ModSim.

Моделювання є понятійним способом відображення діяльності підприємств у реальному світі базовою мовою. Застосовуючи конкретне програмне забезпечення, користувач обов'язково повинен установити обмеження щодо сфери застосування цього забезпечення. Існують такі види орієнтації програмного забезпечення [291; 429]:

- орієнтація на події;
- сканування діяльності;
- орієнтація на процеси.

При використанні орієнтованого на події забезпечення система для моделювання описується у термінах, які порушують порядок подій. Аналітик зможе побудувати імітаційну модель тільки за таких умов [166; 429]:

- визначаючи кожну подію, що може статися у системі;
- уточнюючи причини і наслідки кожної події;

створюючи механізми виконання зміни подій усередині імітаційної моделі;

логічно поєднуючи події;

оновлюючи час і статистичні дані.

Такі види програмного забезпечення, як Siman і AweSim! дозволяють будувати моделі, використовуючи орієнтацію на події.

У деяких імітаційних моделях події, про які відомо, що вони вже відбуваються, не можуть бути відображені графічно, але можна визначити механізми цих подій. Механізми, за допомогою яких такі події спостерігаються, називаються скануванням діяльності, що може відбуватися прямо чи опосередковано.

Використовуючи орієнтацію на процеси, мова моделювання складається з послідовності подій, які відбуваються у певному порядку. AutoMod, Taylor II, AweSim!, ProModel та Siman побудовані з використанням орієнтації на процеси. Фундаментальний і прямий вплив цього погляду полягає у можливості моделювати складні системи у непрограмованих умовах.

Імітаційні моделі розподіляють на дві категорії [291; 429]:

1. моделі безперервних змін використовують завчасні механізми з фіксованим приростом. Вони застосовуються тоді, коли аналітик розглядає досліджувану систему, яка складається з безперервного потоку інформації або елементів, підрахованих сукупно, а не за окремими елементами;

2. моделі дискретних змін. Аналітик вивчає те, що відбувається з окремими елементами системи. Більшість моделей є моделями дискретних змін, тому використовується тип хронометрування "така подія". Деякі проблеми краще описуються конкретним типом, у той час як обидва типи можна використовувати для описування комплексних проблем. Деякі мови моделювання загального призначення дозволяють створювати комбіновані дискретно-безперервні моделі. AweSim! та Siman надають таку можливість.

Визначивши необхідність моделювання складу, необхідно отримати уявлення не тільки про наявні альтернативи – при зверненні до професійних консультантів та виборі програмного забезпечення моделювання – але також і про загальний процес здійснення успішного проекту моделювання. Необхідно ретельно зважити рішення про те, коли звертатися до консультантів, а коли вкладати грошові кошти у власне програмне забезпечення і навчання. При вирішенні деяких проблем спеціалізовані пакети моделювання (при їх правильному виборі) можуть використовуватися, не

вимагаючи значних зусиль у комп'ютерному програмуванні і завершувати роботу за кілька годин чи днів. Для вирішення багатьох складських проблем, де необхідно більше подробиць і точності, необхідно використовувати більш потужні мови моделювання загального призначення, необхідно визначити і розробити спеціальну логіку. Потрібен досвідчений аналітик, щоб побудувати і перевірити модель. Моделювання у сучасних умовах сприймається як потужний інструмент для аналізу систем. Також слід зауважити, що, ґрунтуючись на досвіді у моделюванні обробки матеріалів та систем складського зберігання, моделі AGVS, ASRS, MINI – LOAD чи їх поєднання можуть ефективно використовуватися у вирішенні комплексних завдань [429]. Для детальних моделей наявні варіанти у непрограмованому середовищі. Зокрема, детальне моделювання тривалої роботи конвеєра, складних моделей із взаємним впливом, логіки відбору замовлень, взаємодії систем з автоматичним розміщенням конвеєрів часто вимагає додаткового програмування.

Таким чином, у підрозділі було класифіковано методи оцінки ефективності логістичної діяльності машинобудівних підприємств за такими ознаками, як практична спрямованість та рівень охоплення конкретним методом певної кількості підсистем логістичної діяльності, що дає можливість визначати найбільш доцільний метод для кожного підприємства. Виділено фактори, які впливають на ефективність логістичної діяльності, та критерії оцінки рівня упровадження логістики на підприємстві. Керівництву ТОВ "Фідлайф" запропоновано на вибір одне з програмних забезпечень, зважаючи на їх вартість та вимоги для їх упровадження: Extend, GPSS/PC, GPSS/H, AweSim! чи Arena (Siman). Упровадження системи автоматизації складського господарства на підприємстві у більшості випадків не починається без вагомих причин і вирішує конкретні практичні завдання. Кінцевою метою будь-якого вдосконалення є отримання прибутку, тому від проекту впровадження складської інформаційної системи очікується такий результат, який дозволить піднятися на наступний щабель у досягненні поставленої мети. Відповідно, перш ніж починати проект упровадження, необхідно розрахувати, які вигоди принесе підприємству це рішення, чи окупляться вкладені кошти, чи варто здійснювати автоматизацію. Подальшому дослідженню підлягає апробація запропонованих заходів у ТОВ "Фідлайф".

## **5.2. Оцінка ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств**

Сьогодення світового ринку характеризується різноманіттям товарів та послуг різного рівня якості, що спрямовані на всі групи споживачів: від найдешевших та неякісних до найдорожчих та брендових, але вибір завжди залишається за споживачем. Тому кожне підприємство має бути конкурентоспроможним – результатом його діяльності мають бути додаткові блага, яких не може надати інше підприємство на даному рівні. Забезпечення конкурентоспроможності можливо лише за умови ефективного функціонування на логістичних засадах. Тому актуальною є проблема оцінки ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Проблемі забезпечення ефективності функціонування підприємств присвячена величезна кількість робіт як вітчизняних авторів, таких, як: Гриньова В. М., Верещагіна Г. В., Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Лепейко Т. І., Назаров Є. С., Ріпка Д. О., Салун М. М., Пономаренко В. С., Тищенко О. М., Ястремська О. М. тощо, так і зарубіжних, таких як: Р. Акофф [9; 8], І. Ансофф [21], Баканов М. І. [30], Балабанов І. Т. [32], Беляєв Ю. О. [49], Р. Брейлі, Бурков В. Н., П. Друкер, Ковальов В. В. [162], С. Майерс [64], Шеремет А. Д. та ін. Проблемам логістики присвячені роботи Альбекова А. У. [11], Анікіна Б. А. [16; 17], Доналд Дж. Бауерсокса, Баскін А. І. [39], Белова Л. Б. [474], Брунмана В. Е. [136], Ветлугіна М. Д. [74], Гаджинського А. М. [81], Гордона М. П. [94], Зав'ялова Я. Д. [136], Дж. Клосс Дейвіда [41], Міротина Л. Б. [292], Неруш Ю. М. [275], Сергєєва В. І. [292], Сисоєва В. В., Танькова К. М. та ін.

Основоположниками логістики як науки вважаються Анікін Б. А., Доналд Дж. Бауерсокс, Гаджинський А. М. та Міротин Л. Б.

Професор Анікін Б. А. стверджує, що логістика – це наука про управління потоковими процесами [17], професор Гаджинський А. М. конкретизує управління саме матеріальними та інформаційними потоками [81], професор Міротин Л. Б. підкреслює, що логістика – це наука про управління сумісною діяльністю різними підрозділами щодо ефективного руху продукції в ланцюгу "закупівля – виробництво – збут – розподіл" за рахунок координації та інтеграції процесу, з метою мінімізації використання ресурсів [292], професор Сергєєв В. І. підкреслює, що логістика – наука про управління та оптимізацію

матеріальних та супутніх їм потоків (як інформаційних, так і фінансових) як на макрорівні, так і мезо-, макрорівнях [356]. Професор Доналд Дж. Бауерсокс розглядає логістику крізь ланцюги поставок та управління ними [40].

У роботах професора Семененко А. І. логістика розглядається як новий напрям науково-практичної діяльності як організаційно-аналітична оптимізація економічних потокових процесів [351].

Таким чином, логістика – це наука про раціоналізацію та оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та трудових ресурсів підприємства на всіх етапах його життєвого циклу та інтеграція потокових процесів для всіх учасників ланцюга доданої вартості. Тому під логістичною діяльністю підприємства розуміється оптимізація всіх потокових процесів на підприємстві.

Професор Окландер М. А. виділяє чотири фактори успіху функціонування логістичної діяльності підприємства [284]:

- узгодженість усіх дій у ланцюгу поставок;
- функціональність взаємодії;
- досягнення синергії від взаємодії;
- спрямованість на інтегрально ефективну систему координації.

Професор Доналд Дж. Бауерсокс виділяє п'ять показників, що характеризують логістичну діяльність підприємства [40]: загальні витрати; рівень обслуговування споживачів, рівень якості товарів та послуг, продуктивність логістичної діяльності та оцінка активів. Підкреслюється необхідність дотримання балансу між фінансовими та економічними (операційними) показниками в розрізі часу (аналіз минулого, прогнозування майбутнього). Ефективність функціонування логістичної діяльності підприємства оцінюється фактичним рівнем основних принципів: "товар – ціна – кількість – якість – час – місце – споживач". Іншими словами ефективність функціонування логістичної діяльності підприємства оцінюється як задоволеність споживача рівнем обслуговування та надання бажаного товару за прийнятною ціною, в необхідній кількості, бажаної якості в зазначений час на вигідному для нього місці. Проте ефект фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства проявляється у чітко спланованій та добре організованій організації виконання замовлення, результатом якої є економія матеріальних та фінансових ресурсів. Тому оцінку ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства слід розглядати у розрізі системи показників.

Фінансове забезпечення логістичної діяльності підприємства розглядається у розрізі фінансових відносин підприємства з учасниками логістичного ланцюга; прийоми функціонування підприємства за рахунок власного чи позикового капіталу. Забезпечення логістичної складової за рахунок платоспроможності, ліквідності та гнучкості функціонування підприємства. Неможливо організувати та чітко спланувати систему обслуговування споживача на досить високому рівні без надійної фінансової бази – стійкого фінансового положення. Досягти успіху здатне тільки те підприємство, що має можливість понести та відшкодувати додаткові ризики, можливо навіть не збільшуючи зазначену ціну, задля отримання успіху та збільшення кількості потенційних клієнтів на основі бажаного споживачем дуже високого рівня обслуговування та неочікуване задоволення прихованих потреб та побажань споживача.

Економічне забезпечення логістичної діяльності підприємства розглядається багатьма науковцями у розрізі оптимізації матеріальних потоків та найчастіше пропонується вартісний аналіз витрат, але неможливо оцінити логістичну діяльність без можливості врахувати всі майбутні вигоди.

Решетник М. М. окрім вартісного аналізу витрат пропонує розглядати ефективність логістичної діяльності підприємства за наступними відносними показниками [336]:

- показник виконаних замовлень;
- показник виконання плану;
- показник достовірності прогнозу замовлень;
- показник оборотності запасів;
- рівень функціональної завантаженості робітників служби логістики;
- показник продуктивності праці робітників служби логістики;
- загальні логістичні витрати.

Це дає змогу окрім аналізу економічних показників проаналізувати внутрішню організацію роботи працівників логістичної служби.

При аналізі наведених показників аналізуються минулі результати – помилки або успіхи та їх причини, що порівнюються із сьогоденням; виявляються симптоми та прогнозуються майбутні результати, блага та ефекти. Однак не завжди минулі результати можуть пояснити сучасні



проблеми, наштовхнути на швидке корегування та гнучке реагування на зміни. Тому значний інтерес викликає концепція "діаграм збалансованих переваг", запропонована М. Кристофером. Вона враховує ключові показники ефективності, що визначаються безпосередньо стратегічними цілями підприємства, на основі діаграми К. Ісікави (Японія, 1952 р.), що наведена на рис. 5.3 [187]. Тому "діаграму збалансованих переваг" забезпечує поточні орієнтири в критичних точках, де може знадобитися вживання додаткових заходів для досягнення встановлених цілей. Автор зазначає, що критеріями ефективності логістичної діяльності є нормативний рівень обслуговування клієнтів, допустимі рівні складських запасів, нормативний час функціонування циклу, втрати від "упущеної вигоди" і дефіциту, простою транспортних засобів, старіння та псування продукції [187].

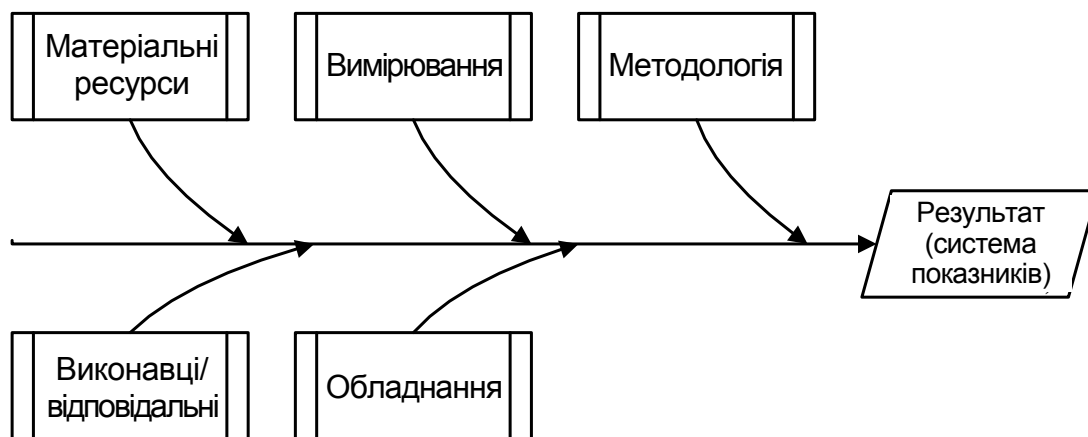


Рис. 5.3. Причинно-наслідкова діаграма К. Ісікави [187]

Аналіз ключових показників ефективності з урахуванням тільки причинно-наслідкової діаграми є недостатньо результативним, оскільки неможливо без попереднього аналізу врахувати всі можливі причини недосягнення встановленої мети. Тому в даному підрозділі пропонується методичний підхід до оцінки ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства

Таким чином, для побудови діаграми збалансованих переваг, перш за все, слід підготувати необхідну інформацію:

- загальна характеристика підприємства;
- визначення напрямів та стратегій розвитку;
- формування цілей та завдань підприємства;

визначення ключових показників ефективної діяльності підприємства;  
визначення нормативних значень ключових показників ефективної діяльності підприємства;

розробка стратегічних заходів для досягнення встановлених цілей.

Загальна характеристика підприємства починається з аналізу специфіки діяльності, визначення на структурування основних проблем у сфері "закупівля – виробництво – збут" та конкурентних переваг. Споживачі компанії аналізуються та класифікуються за результатами ABC – XYZ – аналізу – створюється загальний портрет споживачів компанії.

Окрім SWOT- та TOWS-аналізів (рис. 5.4) необхідно проаналізувати наявність повного управлінського циклу з виявленням вузьких місць та причин їх виникнення. Аналіз поточного стану та минулий досвід дозволяють спрогнозувати перелік ресурсів, необхідних для досягнення ефекту в майбутньому, на основі якого формується план-проект, що включає перелік робіт та відповідальних з урахуванням ресурсів у часі.

	<p>O (МОЖЛИВОСТІ)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p>	<p>T (ПОГРОЗИ)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p>
<p>S (СИЛЬНІ СТОРОНИ)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p>	SO	ST
	<i>Стратегія "Maxi – Maxi"</i>	<i>Стратегія "Maxi – Mini"</i>
	Стратегія використання сильних сторін для максимальної віддачі від наданих можливостей	Стратегія використання сильних сторін для мінімізації погроз
<p>W (СЛАБКІ СТОРОНИ)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p>	WO	WT
	<i>Стратегія "Mini – Maxi"</i>	<i>Стратегія "Mini – Mini"</i>
	Стратегія мінімізації слабких сторін шляхом використання наданих можливостей	Стратегія мінімізації слабких сторін та погроз

Рис. 5.4. Матриця TOWS-аналізу [8]

Після чого встановлюють причино-наслідкові зв'язки, що формують загальне уявлення щодо діяльності підприємства в цілому. Результатом етапу збору загальної інформації є базова стратегічна орієнтація компанії.

На сьогодні одним з найкращих інструментів управління стратегією є "Збалансована система показників" Д. Нортон та Р. Каплана [152]. Визначення напрямів та стратегій розвитку повинно відбуватися за рахунок побудови карти стратегій теорії "Balanced Scorecard", що є наслідком

діаграми Ісікави. Вона має 4 проекції: фінансова проекція ("підприємство очами інвесторів"), клієнтська проекція ("підприємство очами споживачів"), конкурентна проекція ("бізнес-процеси підприємства очами конкурентів") та проекція співробітників (перекваліфікація, навчання та зростання персоналу) (рис. 5.5). Кожна проекція спрямована на ключові об'єкти – на потенційних інвесторів, постійних споживачів, основних конкурентів та розвиток широкого кола компетенцій у робітників підприємства. Результатом карти стратегій є визначення й логічне обґрунтування напрямів розвитку, що дозволяє сформулювати та структурувати основні цілі і завдання підприємства та показники щодо їх досягнення.

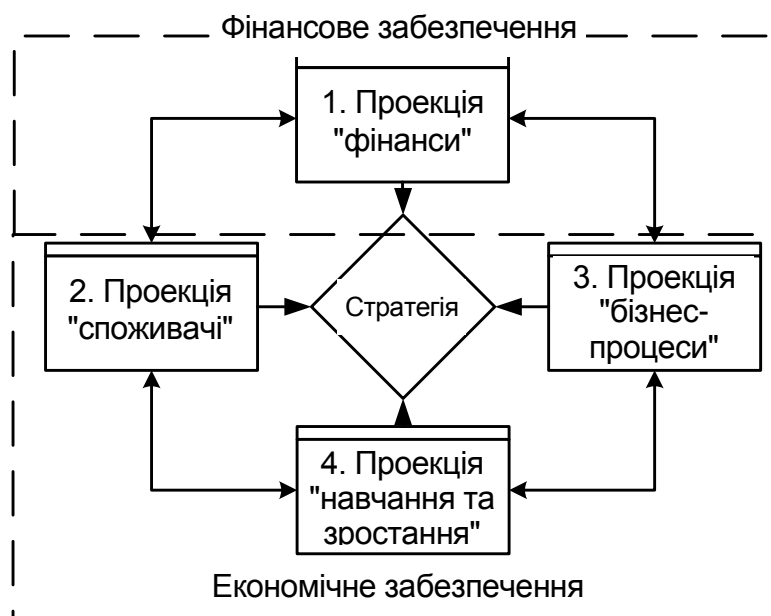


Рис. 5.5. Проекції збалансованої системи показників [152]

Проведення аналізу стратегічних альтернатив, оцінка вигід та ризиків дозволяють визначити ключові показники ефективної діяльності підприємства. Для кожного показника необхідно встановити критерії, оцінка яких свідчатиме фінансово-економічному забезпеченню досягнення поставленої мети – ефективності функціонування підприємства. Таким чином, будується "дерево цілей" із ключовими показниками, які описують згідно з причинно-наслідковими зв'язками, для кожної проекції. Збалансованість проявляється в узгодженості всіх цілей, показників, критеріїв та завдань за всіма проекціями по всьому "дереву цілей"; у збалансованості показників та їх нормативів тощо.

Розробка стратегічних заходів для досягнення встановлених цілей відбувається за допомогою виявлення "вузьких місць", пріоритетів та цільових заходів. Заходи необхідно добре спланувати, організувати, мотивувати та проконтролювати. Всі альтернативні стратегії та заходи, показники та критерії необхідно занести на "карту стратегій" для наочного та повного моделювання всієї ситуація та прийняття правильного рішення.

Все це легко трансформується в стратегії управління логістичною діяльністю: проводиться реорганізація бізнес-процесів логістичної діяльності; розглядаються фінансові, матеріальні та інформаційні потоки, з урахуванням трудових ресурсів; розробляється карта стратегій для фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства; пропонуються основні показники та критерії оцінки ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства.

На практиці для впровадження даного підходу використовують метод каскадування, сенс якого в застосуванні "карт стратегій" як для підприємства в цілому, так і для його окремих функціональних сфер: закупівлі, виробництва, збуту.

На рис. 5.6 – 5.8 подано запропоновану збалансовану систему показників для оцінювання ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства.



Рис. 5.6. Збалансована система показників закупівельної діяльності

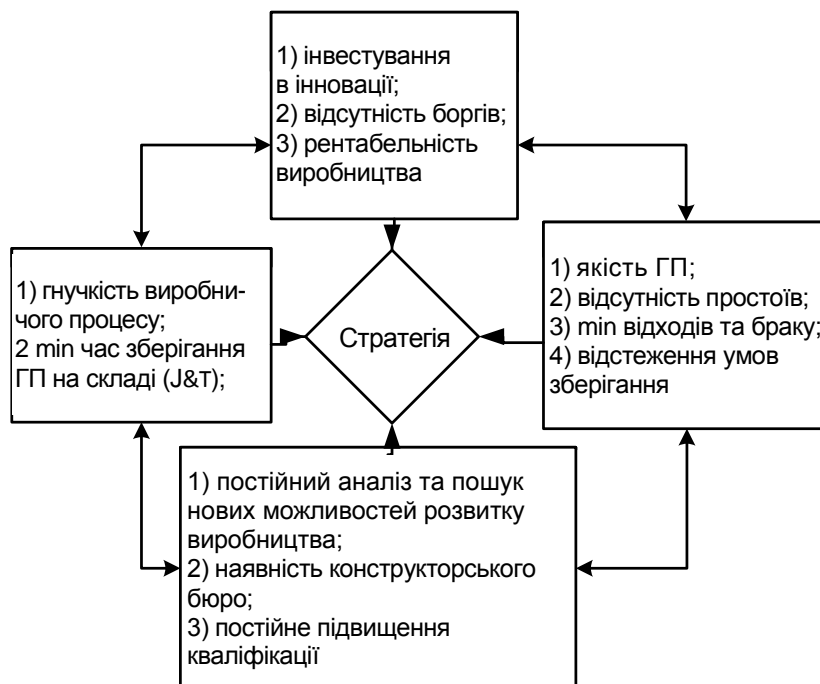


Рис. 5.7. Збалансована система показників виробництва



Рис. 5.8. Збалансована система показників збутової діяльності

Таким чином, збалансована система показників дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та врахувати всі суттєві аспекти діяльності (маркетингові, фінансові тощо). Вона трансформує місію підприємства у систему збалансованих показників, що пов'язані між 4 проекціями та інтегровані на всіх рівнях управління. Це дає змогу уникнути непорозуміння між баченням вищого керівництва й підлеглими.

Отже, запропонована збалансована система показників для оцінки ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання й контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою.

### **5.3 Резерви підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства**

Криза у виробничій сфері частково обумовлена відсутністю ціле-спрямованої роботи щодо підвищення результативності й ефективності логістичної діяльності. Затяжна криза 90-х років ХХ ст., що супроводжувалася зменшенням виробничого і науково-технічного потенціалу, втратою конкурентоспроможності українських підприємств, призвела до великої кількості невикористаних ресурсів.

Економічна теорія визнає можливість неефективних варіантів функціонування економічних систем, і допускає, що "неефективність" є звичайним станом. Дослідники проблем управління також часто згадують про об'єктивність неефективного стану економічних систем. Пояснюється це існуванням великої невизначеності при прийнятті рішень і обмеженою раціональністю менеджерів. У зв'язку з цим актуальним стає питання пошуку резервів в управлінні логістичним процесом утворення і використання недовикористованих ресурсів і можливостей економічних систем.

Роль логістичної діяльності як вирішального фактору підвищення ефективності закупівель, виробництва, збуту, забезпечення стабільного економічного зростання постійно збільшується і у сучасних умовах для промислових підприємств є пріоритетним напрямом.

Розрізняють два види ефективності логістичної діяльності:

1. економічний, що вимірює реальний ефект, який одержує підприємство в результаті проведення логістичної діяльності;
2. організації проведення логістичної діяльності, як сукупності робіт з реалізації різних логістичних процесів.

Зараз у економічній літературі відсутній однозначний підхід як до виміру ефективності логістичної діяльності, так і до економічності її організації в рамках промислового підприємства.

Економічна ефективність логістики – це відношення економічного ефекту від упровадження логістичних процедур до витрат, які їх обумовили.

Критерієм економічної ефективності логістичної системи є отримання найбільших результатів при найменших витратах ресурсів.

Економічна ефективність логістичної діяльності багато в чому визначається цілеспрямованим і своєчасним виявленням і використанням резервів підвищення ефективності логістичної діяльності і є складовою підвищення ефективності діяльності всього підприємства в цілому. Це дозволяє визначити місце резервів підвищення ефективності логістичної діяльності як найважливішого елемента системи внутрішньовиробничих резервів підприємства.

У цьому зв'язку вирішального значення набувають науково обґрунтовані методи виявлення резервів, який сприяють створенню високоефективного механізму, що забезпечує безперервне генерування і використання науково-технічних досягнень у діяльності підприємства.

Під резервами розуміються втрати і недовикористання ресурсів виробництва.

Під резервами підвищення ефективності логістичної діяльності розуміється можливість здійснення логістичної діяльності найбільш економічними методами.

Логістична діяльність на підприємствах має ряд особливостей:

стадії логістичного процесу різноманітні за змістом і факторами, що істотно впливають на досягнення поставлених цілей;

для руху матеріальних потоків на різних ланках необхідно використання різноманітних наукових знань і різних за обсягом і характером ресурсів;

для результативної логістичної діяльності необхідно залучати достатньо багато фінансових ресурсів;

для ефективного руху матеріальних потоків необхідно використання сучасних інформаційних технологій, які допоможуть управляти інформаційними потоками;

існує часовий інтервал між витратами на логістичну діяльність і результатами.

Загальна класифікація резервів наведена у табл. 5.2. Дана класифікація може послужити основою формування системи управління резервами підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах.

## Класифікація резервів

Класифікаційна ознака	Вид
За можливістю планування	Плановані; незаплановані
За джерелом утворення	Внутрішні; зовнішні
За напрямом розвитку	Резерви зростання; резерви ефективності
За способом залучення резервів	Інтенсивного типу; екстенсивного типу
За характером формування ресурсів	Збільшення використання ресурсів; покращення використання ресурсів; зміна якості ресурсів
За суб'єктами формування	Керівництво підприємства; керівництво підрозділами; організаційні колективи; робітники
За формою існування	Функціональні; натурально-речові; фінансові; інноваційні
За терміном використання	Поточні; перспективні
За способами виявлення	Явні; приховані
За впливом на кінцеві результати	Підвищення обсягу продукції; удосконалення структури та асортименту товарів (послуг); поліпшення якості; зниження собівартості продукції за елементами витрат (статтями витрат) або за центрами відповідальності; зниження собівартості продукції за елементами витрат, або за статтями витрат, або за центрами відповідальності; підвищення прибутковості продукції; підвищення рівня рентабельності; зміцнення фінансового становища.

Формування резервів різними суб'єктами припускає, що вони можуть бути розділені за можливістю планування. До планових, насамперед, належать фінансові резерви, що відображаються у складі власного капіталу.



Незаплановані – це ті, які виникають під впливом випадкових факторів, або свідомо утворюються окремими суб'єктами. Це резерви у вигляді надлишків виробничих ресурсів і резерви інтенсивного типу.

Сукупний резерв підвищення ефективності виробництва на підприємствах характеризується різницею між виробничим потенціалом і досягнутим рівнем випуску продукції. З позиції підприємства і залежно від джерел утворення розрізняють зовнішні і внутрішньогосподарські резерви. Під зовнішніми резервами розуміються загальні народногосподарські, а також галузеві та регіональні резерви. Прикладом використання резервів у народному господарстві слугує залучення капіталовкладень у ті галузі, які дають найбільший економічний ефект або забезпечують прискорення темпів науково-технічного прогресу. Використання зовнішніх резервів, безумовно, позначається на рівні економічних показників підприємства, але головним джерелом підвищення ефективності роботи підприємств, як правило, є внутрішньогосподарські резерви.

За способами залучення резервів у виробництво існують два їх класи: екстенсивного та інтенсивного типу. Під екстенсивним розуміють недовикористані ресурси виробництва. Інтенсифікація економіки полягає, насамперед, у тому, щоб результати виробництва зростали швидше, ніж витрати на нього, щоб, залучаючи у виробництво порівняно менше ресурсів, можна було досягти значних результатів.

Резерви інтенсивного типу – це сукупність науково-технічних і організаційних розробок, які можуть бути використані за певних умов. Їх формування і використання взаємозалежне. Реалізація резервів не означає повного їх використання, вона повинна припускати їх відновлення на новому якісному рівні. Можливість їх поновлення є додатковим стимулом щодо здійснення регулярної раціоналізації логістичного ланцюга, в тому числі за рахунок науково-технічних і організаційних чинників.

Резерви можуть формуватися різними суб'єктами. Існування та способи формування резервів обумовлені їх цілями й особливостями механізмів узгодження їх інтересів на підприємствах. Можливість включення такого роду резервів в господарський оборот зазвичай визначається очікуваннями окремих суб'єктів щодо розподілу передбачуваних доходів від реалізації резервів.

Ще одна ознака класифікації – форма існування резервів: функціональні, фінансові, натурально-речові та інноваційні. Функціональні резерви зазвичай аналізуються при оцінці логістичної діяльності підприємства, його

гнучкості й адаптованості до мінливих умов. За змістом фінансових і натурально-речових резервів все очевидно. Інноваційні резерви – це невикористані науково-технічні та організаційно-економічні розробки, які можуть бути задіяні за певних умов.

За терміном використання резерви поділяються на поточні, які реалізуються протягом даного року, і перспективні, які можна реалізувати в більш далекій перспективі.

За способами виявлення резерви класифікуються на явні (ліквідація очевидних втрат) і приховані, які можуть бути виявлені шляхом глибокого економічного аналізу, його особливих методів, наприклад порівняльного міжгосподарського аналізу, функціонально-вартісного аналізу та ін.

Можливі й інші принципи класифікації резервів, їх необхідність визначається конкретними умовами і завданнями кожного підприємства.

Процес створення системи управління резервами на підприємстві включає наступні стадії [228]:

1. Повернення до основ внутрішньофірмового управління. На даній стадії проводять критичний аналіз систем планування, управління потоковими процесами, якістю, реалізації нововведень, мотивації праці, організації фінансового та управлінського обліку й організаційних структур в цілому через призму класифікації резервів. Створення передумов для формування системи управління резервами. Узагальнена оцінка наявності резервів.

2. Створення системи вимірювання резервів. На цій стадії проводиться вдосконалення системи норм і нормативів використання ресурсів, а також розвиток фінансового планування і управлінського обліку. Створення можливостей для детальної та всебічної діагностики резервів.

3. Створення основ процедур розподілу вигід від реалізації резервів. Розвиток внутрішньофірмового планування та стандартизація його методів і процедур, залучення підрозділів у процес розробки планів, розвиток систем стимулювання логістичної діяльності, інтеграцію системи планів, що охоплюють різні сфери діяльності. Підвищена готовність підрозділів, їх керівників та окремих працівників до планомірної роботи з формування і використання резервів.

4. Створення системи планування та використання резервів. Створення системи планування та використання резервів, є частиною загальної

системи планів підприємства. Формування та використання резервів передбачається всіма внутрішньофірмовими планами. Резерви стають об'єктом відтворювального процесу в цілому і ставиться завдання не тільки їх повної реалізації в господарському обороті, а й планомірного формування різними суб'єктами. Визнання наявності у окремих суб'єктів та їх груп власних цілей та інтересів. Легалізація резервів у внутрішньо-фірмовому господарському механізмі.

5. Постійне вдосконалення і розвиток системи. На даній стадії здійснюється пошук шляхів удосконалення системи.

Для побудови механізму пошуку резервів можна сформулювати такі умови раціоналізації їх виявлення і мобілізації:

масовість пошуку резервів, тобто необхідність залучення в пошук резервів всіх працівників;

визначення провідної ланки підвищення ефективності виробництва, тобто виявлення тих витрат, які становлять основну частину собівартості продукції і скорочення яких може дати найбільшу економію;

виділення "вузьких місць" у закупівлі, виробництві та розподілі, які обмежують темпи зростання виробництва, розподілення і зниження собівартості продукції;

урахування типу виробництва, аналіз резервів рекомендується вести в масовому виробництві в послідовності: виріб – вузол – деталь – операція, в одиничному виробництві – за окремими операціями виробничого циклу;

одночасний пошук резервів по всіх стадіях життєвого циклу об'єкта або виробу;

визначення комплектності резервів з тим, щоб економія матеріалів, наприклад, супроводжувалася економією праці і часу використання обладнання.

Аналіз підходів до визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства дозволив запропонувати такий підхід до виявлення резервів підвищення ефективності логістичної діяльності.

У ході здійснення логістики джерелом утворення резервів підвищення ефективності логістичної діяльності є співвідношення між обсягом витрат ресурсів і часу, що постійно змінюється.

Підприємство, здійснюючи логістичну діяльність, повинне вести постійну роботу з оптимізації співвідношення витрат ресурсів і часу між підрозділами, що реалізують різні стадії логістичного процесу, і між проектами з реалізації товарів та послуг.

Це обумовлено наступними об'єктивними причинами:

у розпорядженні підприємства є певний обсяг ресурсів для здійснення логістичної діяльності в обмежений термін;

результативність проведених на підприємстві розрахунків обумовлюють можливості впровадження логістичних заходів і залучення необхідної інформації з зовнішнього середовища підприємства.

Оптимальним вважається співвідношення між проведеними підприємством розрахунками і використанням їхніх результатів у діяльності підприємства, коли кількість розроблених заходів відповідає можливостям їх впровадження на підприємстві.

Результативність логістичної системи визначається доступністю запасів, продуктивністю та якістю діяльності, а величина загальних витрат на логістику знаходиться в безпосередньому зв'язку з бажаним рівнем результативності. Як правило, чим вище цей рівень, тим більше загальні витрати логістики. Ключем до створення ефективної системи логістики на підприємстві слугує вміння підтримувати рівновагу між рівнем сервісу і величиною загальних витрат.

Ефективність логістичної системи – показник (або система показників), що характеризує рівень якості функціонування логістичної системи при заданому рівні загальних логістичних витрат. З погляду споживача, що є кінцевою ланкою логістичного ланцюга. Ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення [259].

Основні завдання оцінки ефективності функціонування логістичної системи підприємства наступні:

визначення цілей логістичної системи та їх взаємозв'язків із засобами досягнення;

перевірка ефективності взаємодії елементів, виявлення "вузьких" місць та їх усунення;

визначення витрат ресурсів, які вимагаються для логістичної системи; виявлення ефективності організації управління, функцій і структури органів управління;

розробка конкретних показників управління;

виявлення критерію ефективності діяльності логістичної системи.

До основних показників необхідних для аналізу ефективності діяльності підприємства в цілому відносять:

економічну рентабельність активів підприємства;

рентабельність власного капіталу;

рентабельність продукції та послуг;  
рентабельність використаного капіталу;  
норму прибутку;  
витратоємкість;  
показники ліквідності;  
показники обороту обігових коштів;  
інші.

Аналізуючи ефективність логістичної діяльності, необхідно враховувати сукупний вплив використання факторів результативності, матеріальних витрат і часу. Це пов'язано з безперервністю логістичної діяльності на промислових підприємствах, які управляють різними видами матеріальних та сукупних потоків. Необхідно зазначити, що показник результативності зображує частку виконаних замовлень клієнтів у їхньому загальному обсязі. Великий відсоток результативності не є гарантією раціонального використання матеріальних ресурсів, тому що питома вага витрат на результативну логістичну діяльність може бути нижчою, ніж нерезультативні витрати. Тому поряд з фактором результативності логістичної діяльності необхідно враховувати витрати на її здійснення. Крім того, потрібно враховувати фактор часу, тому що у сучасних умовах промислове підприємство для забезпечення своєї "життєдіяльності" має потребу у визначеному обсязі проходження матеріальних потоків в одиницю часу.

Для підтримки логістичної активності підприємства на належному рівні необхідний організаційно-економічний механізм, який дозволить виявити критичні і близькі до критичних зони і визначити заходи щодо поліпшення стану підприємства і підвищення його активності. В якості складової частини такого механізму і для виявлення порушень у логістичній системі використовується система логістичного аудиту. Логістичний аудит є одним з елементів системного аудиту поряд з фінансовим аудитом, аудитом персоналу, виробничим, управлінським, соціальним, екологічним, правовим і маркетинговим аудитом. Одним з етапів логістичного аудиту є визначення основних точок і методів контролю тих показників, які дають можливість зробити висновок про стан логістичної системи та її вплив на економіку підприємства [267].

Саме логістичний аудит, як складова економічного контролю, виявляє і розкриває нові можливості функціонування логістичної системи, визначає ефективність її діяльності, відповідність чинному законодавству, правовим

документам, досліджує організацію виробництва, планування, збереження фінансових ресурсів, дотримання технологічної та трудової дисципліни, якість випущеної продукції, достовірність відображення господарсько-фінансових операцій в обліку та звітності в межах окремого підприємства [203].

Внутрішній аудит логістичної діяльності промислового підприємства пропонується здійснювати за такими напрямками:

- аналіз системи обліку та внутрішнього контролю логістичної діяльності;
- вивчення фінансової та оперативної інформації щодо логістичних операцій (за окремими статтями витрат);

- вивчення ефективності управлінських рішень на різних рівнях господарювання;

- аналіз адекватності політики у сфері менеджменту підприємства;
- оцінка якості інформації;

- розробка проектів управлінських рішень у сфері логістичної діяльності;
- проведення стратегічного аналізу;
- розробка прогнозів логістичної діяльності [203].

Визначення резервів підвищення ефективності логістичної діяльності неможливе без наявності визначеного способу, що вимірював би рівень економічності її проведення.

При вимірі рівня економічності організації логістичної діяльності необхідно враховувати всі стадії логістичного процесу. При цьому аналіз логістичної діяльності повинний бути комплексним. Показники повинні відображати кількісні та якісні зміни в логістичній сфері промислового підприємства.

Перелік показників, що характеризують логістичну діяльність на промисловому підприємстві по його функціональних циклах (закупівлях, виробництву, розподілу) наведені в табл. 5.3.

Для оцінки ефективності логістичної діяльності необхідно розраховувати показники в динаміці та співвідношенні з показниками в галузі та з конкурентами.

Як показник, що відображає зміну результативності логістичної діяльності, найважливішого фактора ефективності, можна використовувати відношення кількості реалізованої продукції та послуг до загальної кількості замовлень.

**Показники, що характеризують логістичну діяльність  
на промисловому підприємстві по його функціональних циклах**

Функціональні цикли логістики	Показники
Закупівля	Час постачання. Кількість виконаних постачальними замовлень. Своєчасність доставки. Кількість запізнень у постачанні. Кількість браку сировини та матеріалів. Безпека постачання. Кількість недопостачання
Транспортування	Час доставки. Доступність транспортного засобу. Кількість особистого та найманого транспорту. Вантажопідємність транспортних засобів. Безпека транспортування. Збитки при транспортуванні. Своєчасність доставки. Середня довжина маршрутів. Довжина маршрутів. Помилки при відвантаженні
Складування та вантажопереробка	Кількість складів у логістичному ланцюзі. Площа складів. Кількість орендованих складів та власних складів. Використання складського простору. Ємність складу. Рівновага загрузки складів. Пропускна здатність складу. Затрати на складування на одиницю площі. Інтенсивність використання складського устаткування. Рівень оснастки спеціальним складським обладнанням. Збитки при складуванні. Кількість операцій по вантажопереробки. Вантажообіг
Управління запасами	Розмір середньомісячного запасу. Розмір запасів за рік. Розмір поточного запасу. Рівень страхового запасу. Дефіцит запасів. Граничний рівень запасів. Запаси в шляху. Кількість запасів. Обіг запасів. Рівень неліквідних запасів
Упакування	Кількість варіантів упакування. Кількість стандартизованого упакування. Щільність упакування. Індекс упакування
Розподіл	Кількість продажу у кредит. Розмір товарних кредитів. Кількість виконаних замовлень споживачів. Своєчасність поставки. Готовність до поставки. Кількість рекамації. Рівень обслуговування споживачів

Можна виділити наступні фактори, що впливають на ефективність логістичного процесу:

результативність робіт на різних стадіях логістичного процесу, що відповідають вимогам економічної ефективності, прийнятим на підприємстві;

зниження нераціонального використання ресурсів;

скорочення часу, який витрачається на рух матеріальних потоків.

Крім виявлення резервів, спрямованих на підвищення результативності й економічності, необхідно враховувати фактор часу проведення логістичної діяльності. Для цього можна використовувати показник середньої тривалості проходження одного матеріального потоку в логістичному ланцюгу:

$$T_c = \frac{\sum_{i=1}^K t_i}{n}, \quad (5.1)$$

де,  $T_c$  – середня тривалість проходження одного матеріального потоку в логістичному ланцюзі;

$t_i$  – час, витрачений на закупівлю, транспортування, складування, виробництво, збут;

$K$  – кількість матеріальних потоків, які пройшли логістичний ланцюг за певний період часу;

$n$  – загальна кількість матеріальних потоків.

Уповільнення швидкості руху матеріальних, товарних і фінансових потоків у логістичній системі підприємства неминуче призводить до зменшення обсягу випуску і реалізації продукції, зниження її рентабельності при наявності авансованих ресурсів в незмінних розмірах [267].

Шляхом порівняння фактичного й оптимального рівня витрат часу визначається величина його резервів. Оптимальні норми витрат часу повинні базуватися на аналізі суспільно необхідних витрат.

Виміряти рівень ефективності логістичної діяльності можна по наступній формулі:

$$E = \frac{E_f}{E_p}, \quad (5.2)$$

де  $E$  – економічна ефективність логістичної діяльності;

$E_f$  – фактична економічна ефективність логістичної діяльності;

$E_p$  – прогнозна економічна ефективність логістичної діяльності.



Відхилення показника ефективності від їхнього максимального значення становить величину резервів підвищення ефективності логістичної діяльності. Таким чином, чим ближче значення даних показників до одиниці, тим вище ефективність проведення логістичної діяльності.

Якщо за період аналізу було кілька матеріальних потоків, економічну ефективність логістичної діяльності можна розрахувати, підсумувавши значення фактичного і прогнозного ефектів. При використанні методик, що позначають велике число різних факторів, доцільно для виміру точності оцінки вибрати один найбільш важливий показник.

При виявленні резервів підвищення ефективності, необхідно виходити з того, що головна мета оцінки економічної ефективності – це її максимальна точність.

Чим точніше оцінка логістичних процесів, тим вище ефективність сукупності робіт, пов'язаних з її проведенням, і відповідно, вище ефективність логістичної діяльності промислового підприємства.

Необхідно зазначити, що найбільші труднощі викликає оцінка нових логістичних потоків, заснованих на нових видах матеріальних та інформаційних потоках, тому що важко врахувати фактори, що можуть вплинути як на успіх, так і на кінцеву сферу використання продукції та послуг.

Схема підвищення точності оцінки економічної ефективності руху матеріальних потоків наведена на рис. 5.9.

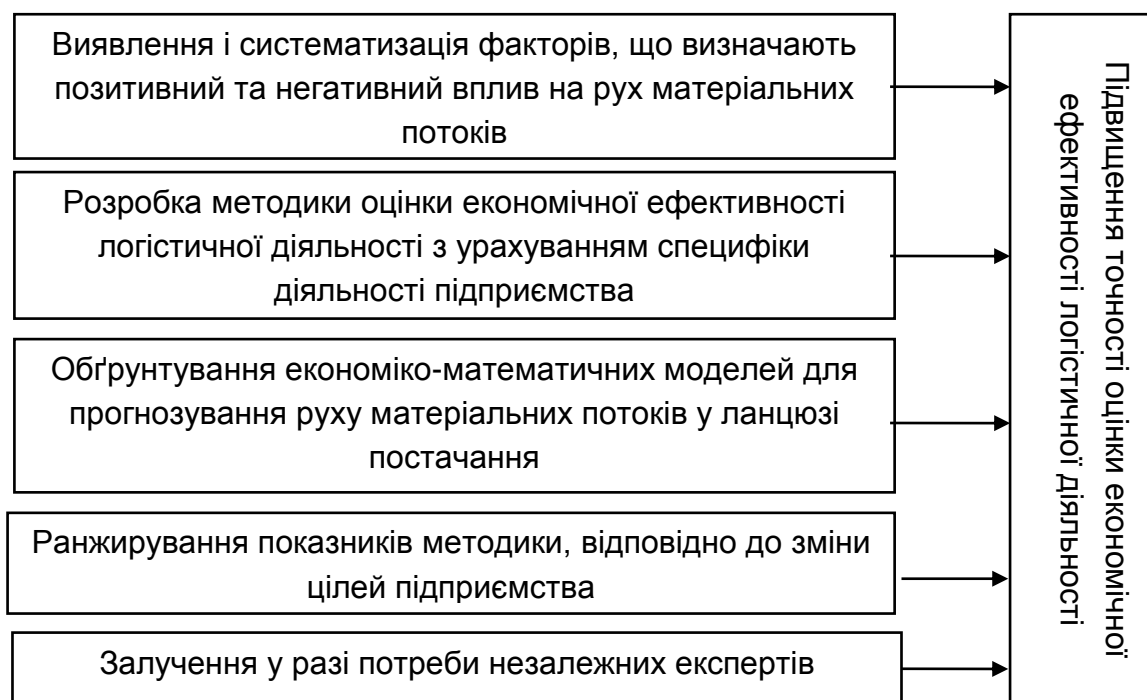


Рис. 5.9. **Схема забезпечення підвищення точності оцінки економічної ефективності логістичної діяльності**

Особливу увагу в ході організації робіт з оцінки економічної ефективності логістичної діяльності необхідно приділити порівнянню прогнозних оцінок і фактично отриманих результатів після проходження матеріальних потоків та потоків послуг. Це забезпечує можливість встановлення зворотного зв'язку між логістичною та основною діяльністю промислового підприємства.

Поруч з тим систематичний аналіз відхилень прогнозних оцінок від фактичних результатів і виявлення причин цих відхилень дозволить проводити цілеспрямовану роботу з удосконалення методики оцінки економічної ефективності логістичної діяльності.

Результативність проведення логістичної діяльності обумовлена врахуванням впливу великої кількості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища промислового підприємства, вплив кожного з яких на конкретний ланцюг має різний ступінь невизначеності і може мати вирішальне значення на різних стадіях логістичного процесу

Це обумовлює необхідність обґрунтування напрямів підвищення результативності з урахуванням особливостей і потреб окремого промислового підприємства, результативності логістичної діяльності (рис. 5.10).

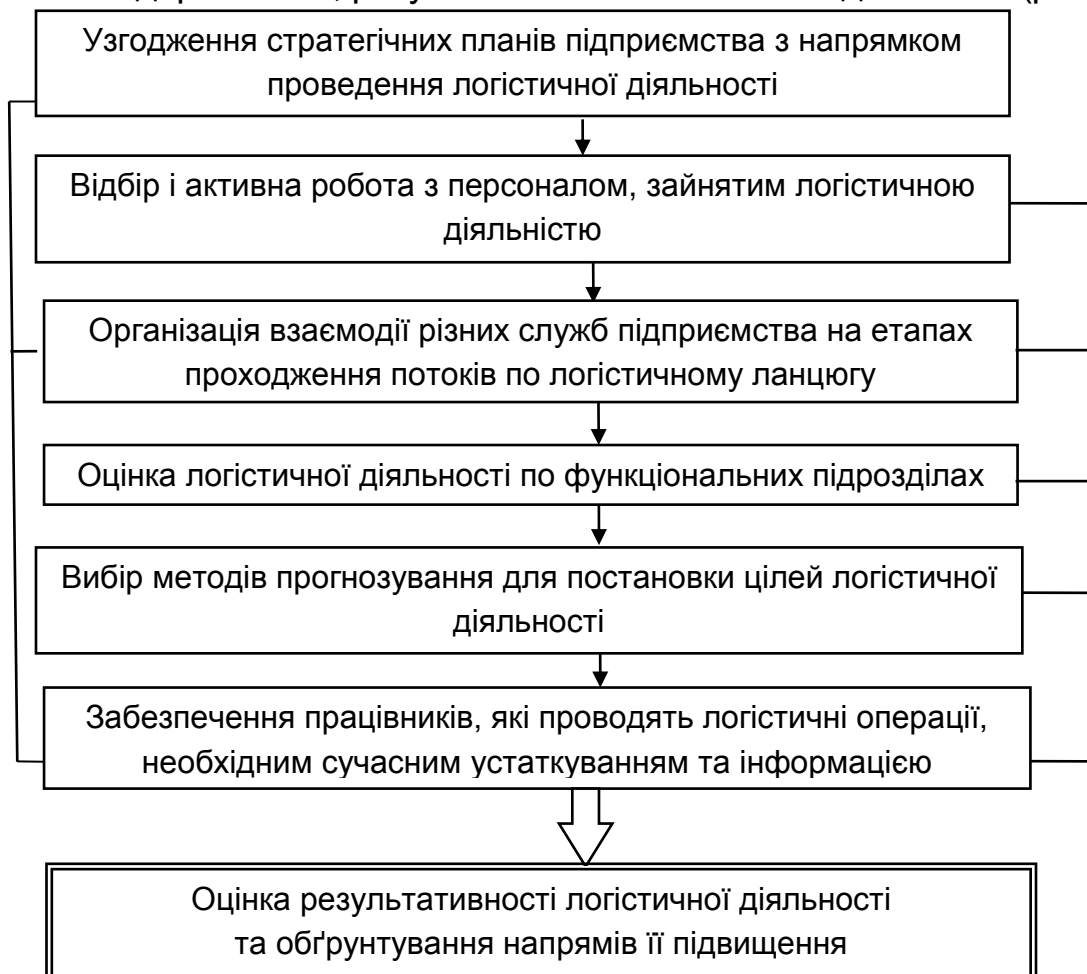


Рис. 5.10. **Заходи щодо підвищення результативності логістичної діяльності підприємства**

Багато в чому результативність логістичної діяльності обумовлена професійністю зайнятих проведенням логістичних операцій, що вимагає залучення кваліфікованих фахівців, які володіють відповідними знаннями і навичками. Таким чином, необхідно враховувати, що з часом фахівці можуть втрачати відповідні навички. У зв'язку з цим необхідно через визначені проміжки часу проводити атестацію персоналу, зайнятого в логістичній діяльності. У ході атестації доцільно враховувати результативність роботи кожного конкретного фахівця за визначений період часу.

Такий підхід дозволить підтримувати необхідний рівень кваліфікації співробітників, створюючи тим самим необхідні умови для підвищення результативності логістичної діяльності.

Результативність стадії логістичної діяльності багато в чому визначається ступенем узгодження стратегічних планів підприємства і стратегією логістики, тому що логістична діяльність повинна сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Стратегія підприємства повинна мати визначену гнучкість для того, щоб не втратити можливість використання винаходів, які володіють достатнім потенціалом, але не вписуються в раніше встановлені стратегічні плани.

У цілому логістична діяльність повинна бути спрямована на сприяння досягненню цілей, позначених загальною стратегією промислового підприємства.

Організація взаємодії різних служб підприємства на етапах проходження потоків по логістичному ланцюгу дозволяє врахувати можливості і необхідні вимоги, що пропоновані до продукції і технології з позицій того чи іншого структурного підрозділу. Результатом подібної взаємодії може бути поява нових ідей, а також виявлення проблем, актуальних для розвитку промислового підприємства.

Залучення фахівців різних відділів підприємства дозволить уникнути непередбачених проблем на етапах проходження потоків по логістичному ланцюгу. У підсумку орієнтація на можливості та вимоги служб підприємства вже на початкових етапах допоможе виключити проекти, що підприємство не зможе здійснити. Це дозволить підвищити рівень результативності логістичного процесу.

Оцінка логістичної діяльності по функціональних підрозділах необхідна для визначення "вузьких місць" проходження матеріальних і супутніх їх потоків. Унаслідок цього позначаються найбільш оптимальні шляхи руху

матеріальних потоків і перспективні проекти, з'являється можливість сконцентрувати зусилля і ресурси, тим самим скорочуючи терміни одержання результатів. Виявлення низької ефективності від результатів роботи підрозділів з виконання логістичних операцій підприємства сприяє реорганізації підрозділів підприємства, пошуку більш кваліфікованих кадрів, залученню ефективних технологічних рішень обробки ресурсів та інформації.

Особливе значення для забезпечення результативності логістичної діяльності має конкретизація цілей. Визначення необхідних характеристик матеріальних, інформаційних та фінансових потоків можливо на основі використання економіко-математичного моделювання і прогнозування. З цією метою проводиться аналіз змін найбільш важливих параметрів продукції, що випускається, і використовуваної технології за попередні роки, встановлюються тенденції цих змін, що описуються визначеною математичною моделлю. На її основі визначаються найбільш імовірні параметри майбутніх потоків. Результати прогнозу використовуються як цілі або задані характеристики в ході проведення логістичної діяльності і наступної оцінки їхніх результатів.

Однак використання економіко-математичного моделювання з метою прогнозування буде найбільше ефективним у таких галузях промисловості, де здійснюється випуск продукції, коли немає різких змін у короткий період часу, наприклад у характеристиках продукції і технології, а також попиту на неї. У наукомістких галузях зміни відбуваються часто, тому використання прогнозування буде менш ефективним.

Крім того, доцільно організувати інформаційне спостереження за зовнішнім середовищем промислового підприємства. Інформаційне спостереження дозволить виявляти зміни, що намітилися у продукції і технології, способах організації праці, виробництва, прогнозувати їхній розвиток і своєчасно вживати заходів, що дозволяють максимально використовувати ситуацію, що складається.

Для досягнення визначеного рівня результативності логістичної діяльності необхідно забезпечити адекватний рівень оснащення й інфраструктури логістичної діяльності.

Найбільш важливими напрямками інформаційного спостереження, є:  
споживачі (пред'явлення певних вимог до продукції, що випускається промисловим підприємством; зміна потреб);

постачальники (зміни в організації постачань та використання нових матеріалів);

конкуренти;  
логістичні посередники;  
інфраструктура логістичних ланцюгів;  
законодавча та нормативна база.

Підвищення результативності логістичного процесу визначається ступенем поєднання інтересів промислового підприємства і фахівців, які здійснюють логістичні операції. У зв'язку з цим зростає роль стимулювання робіт на даній стадії. При цьому досягнення кращих результатів можливо тільки на основі раціонального використання двох видів стимулювання: матеріального і морального. У цілому фінансування працівників, які здійснюють логістичну діяльність, повинне знаходитися в прямій залежності від результатів їхньої діяльності.

Підвищення ефективності логістичної діяльності визначається ступенем використання наступної сукупності факторів:

підвищення результативності логістичної діяльності;  
скорочення часу, затрачуваного на проходження матеріальних потоків в логістичному ланцюзі.

Для визначення рівня результативності логістичної діяльності використовується наступна формула:

$$R_{лл} = \frac{K_{рп}}{K_{зс}}, \quad (5.3)$$

де  $R_{лл}$  – результативність логістичної діяльності за певний період часу;

$K_{рп}$  – кількість реалізованої продукції або послуг;

$K_{зс}$  – кількість товарів або послуг, на які є замовлення споживачів.

Результативність логістичної діяльності обумовлена, насамперед, наявністю у підприємства відповідних фінансових ресурсів. У цьому зв'язку доцільно виділити основні напрями робіт, що забезпечують результативність логістичного процесу:

удосконалення планування потоків коштів у ході здійснення логістичної діяльності;

економічно вигідне залучення фінансових коштів із зовнішніх джерел.

Саме забезпечення відповідної фінансової бази є гарантом результативності здійснення логістичної діяльності.

Особливості оптимізації фінансових потоків полягають у наступному. Продаючи товари або послуги, підприємство одержує виручку, яка йде на покриття витрат, оплату податків. Частина, що залишилася, утворює прибуток (або збиток, якщо виручки не вистачило на зазначені платежі) підприємства. Прибуток підприємства використовується на різні цілі. В окремі моменти життя підприємства виникає необхідність у залученні для забезпечення його діяльності позикових засобів.

Оптимізація фінансових потоків складається з управління стадіями логістичного фінансового циклу: закупівельною, виробничою, розподільною діяльністю.

На першій стадії гроші повинні бути оптимально вкладені в матеріали, товари, інформацію, робочу силу й інші ресурси виробництва.

На виробничій стадії вкладені гроші переходять у готову продукцію, при цьому необхідно забезпечити конкурентоспроможність вироблюваних товарів (послуг). Створені витрати повинні створити споживчу вартість, що забезпечує їх покриття й отримання планованого прибутку.

На стадії реалізації товари за мірою продажу переходять у грошову форму, починається надходження грошових коштів, формується чистий грошовий потік. Цей процес визначає не тільки пряме надходження грошових потоків, але і становище підприємства на ринку, його імідж, надійність як ділового партнера, що також важливо для результатів діяльності.

На виручені гроші знов повторюється логістичний цикл. Тривалість повного обороту обігових коштів (від їх авансування в ресурси до отримання грошей за продані товари) характеризується оборотністю. Від швидкості обороту фінансових потоків залежать фінансове становище підприємства, його платоспроможність, потреба в додаткових джерелах фінансування та ін. Таким чином, визначення шляхів пошуку резервів для оптимізації грошового потоку повинне бути спрямоване на здійснення кругообігу фінансових коштів, їх безперебійне й оперативне перетікання з грошової форми в початкову сировину, готову продукцію, товари і знов у грошову форму.

Окрім прискорення фінансового циклу оптимізація фінансових потоків припускає максимізацію притоку засобів і мінімізацію відтоку (шляхом зменшення об'єму або уповільнення швидкості відтоку).

Існують три основних способи максимізації грошових потоків, одержуваних у кінці логістичного циклу їх руху, тобто в результаті продажу вироблених товарів і послуг:

1. Збільшення різниці між виручкою від продажу товарів (послуг) і витратами. Цього можна досягти в результаті скорочення витрат і/або підвищення цін на товари. Застосовувати такий спосіб потрібно обережно, оскільки скорочення витрат може призвести до зниження якості товарів (послуг) до неконкурентоспроможного рівня, а підвищення цін – до скорочення реалізованої товарної маси і зниження швидкості руху грошових коштів.

2. Прискорення руху грошових коштів. Чим швидше з сировини, що закупляється, виробляються готові вироби, а останні перетворюються в результаті продажу в грошові надходження, тобто чим швидше робиться логістичний цикл – тим швидше відбувається і оборот коштів. Прискорення руху коштів, у свою чергу, приводить до того, що за один і той же час з одних і тих же початкових ресурсів можна одержати більше коштів.

Прискорення руху коштів відбувається і за рахунок прискорення продажу товарів, тому у низці випадків доцільно збільшити витрати (наприклад, на швидшу доставку товарів) або понизити ціни, щоб скоротити тривалість логістичного циклу і зрештою швидше одержати прибуток.

3. Усунення непотрібних витрат, втрат і псування товарів. Удосконалюючи логістичний процес підприємства, необхідно постійно стежити за тим, щоб не виникало непотрібних операцій, ланок, структур, що призводять до невиправданих витрат. Крім того, слід надавати належну увагу забезпеченню збереження матеріалів, товарів та іншого майна. При вирішенні цих проблем, а також вказаних вище, вимагається застосовувати концепції компромісів, загальних витрат та ін.

Взагалі слід зазначити, що витрати коштів та інших ресурсів не існують самі по собі. Вони завжди з'являються, коли необхідно одержати якийсь результат. Виходячи з цього, доцільно, у першу чергу, оцінювати не рівень витрат, а співвідношення між ними і одержаними результатами. Ефективний контроль витрат вимагає використання принципу загальних витрат, інакше витрати можуть бути понижені на окремому етапі шляхом простого переміщення їх на інший етап логістичного циклу.

Усі витрати на виробництво і реалізацію товарів слід розглядати інтегрально – як суму, яку зрештою повинен заплатити споживач, щоб одержати товари і отримати з них користь.

Окрім швидкості й потужності потоків коштів, що поступають за продані товари, оптимізувати потрібно і рух потоків усередині підприємства. Тут досліджується питання на що витрачаються і як заробляються гроші на підприємстві в розрізі його центрів відповідальності. Центр відповідальності підприємства – це одне або декілька структурних підрозділів фірми, в яких формуються фінансові потоки, що мають значення для даного підприємства. Звичайно центри відповідальності діляться на центри доходів і центри витрат.

На швидкість руху фінансових потоків впливає швидкість проходження грошей у взаємних розрахунках між підприємствами: кожному товарному потоку повинен відповідати свій фінансовий потік.

Ефективність використання ресурсів на різних стадіях логістичного процесу можна визначити за наступною формулою:

$$E_v = \frac{\sum_{i=1}^k V_i}{\sum_{j=1}^m V_j}, \quad (5.4)$$

де  $k = K_{rp}$ ,

$m = K_{zs}$ ;

$E_v$  – ефективність використання ресурсів на стадіях логістичного процесу;

$V_i$  – витрати ресурсів на виконання логістичних операції для  $i$ -го товару, що відповідає вимогам економічної ефективності промислового підприємства;

$V_j$  – витрати ресурсів на виконання логістичних операції для  $j$ -го товару, що відповідає вимогам економічної ефективності промислового підприємства.

Відхилення значень показників від їх максимальної величини буде складати величину резервів підвищення ефективності логістичної діяльності на різних стадіях логістичного процесу.

Отже, сумарна величина економічного ефекту від логістичної діяльності промислового підприємства буде тим більше, чим швидше буде реалізована продукція, або послуга на ринку. У цьому зв'язку першорядне значення не повинне приділятися скороченню витрат часу на рух потоків.



Кожному підприємству доцільно розраховувати результативність логістичної діяльності у вигляді інтегрального показника:

$$R_{\text{лп}} = R_z \cdot E \cdot R_v \cdot R_p, \quad (5.5)$$

де  $R_{\text{лп}}$  – результативність логістичної діяльності промислового підприємства;

$R_z$  – результативність логістичної діяльності на стадії закупівель;

$E$  – економічна ефективність логістичної діяльності;

$R_v$  – результативність логістичної діяльності на стадії виробництва;

$R_p$  – результативність логістичної діяльності на стадії розподілу.

Особливе значення для виявлення величини резервів підвищення ефективності логістичної діяльності має порівняння результату розрахунку розглянутих показників на підприємстві з аналогічними даними підприємств-конкурентів, які лідирують, із середнім показником по галузі.

Прямий арифметичний підрахунок резервів не завжди можна здійснити. Для їх оцінки корисними можуть виявитися методи теорії прийняття рішень і методи рангової статистики. Ці методи, не даючи точних кількісних показників обсягу резервів, дозволяють зробити орієнтовні оцінки їх наявності та напрямів використання.

У сучасних організаціях систематична робота з моніторингу діючих систем управління практично не проводиться. Ефективність такої роботи можна значно підвищити, якщо попередньо здійснювати моніторинг найбільш слабких місць створеної системи. Їх виявлення можна проводити з певною періодичністю, що значно підвищить економічність таких заходів без шкоди для їх результативності.

Можна зробити висновок, що розрахунок показників ефективності логістичної діяльності необхідно здійснювати на основі фактичних результатів діяльності промислового підприємства через визначені інтервали часу. Періодичність проведення аналізу ефективності логістичної діяльності дозволить вчасно виявляти резерви, розробляти стратегію їхнього використання на основі конкретизації цілей і в остаточному підсумку створити в рамках промислового підприємства вискооефективний механізм реалізації потоків товарів та послуг.

Реалізація запропонованого підходу до забезпечення підвищення ефективності логістичної діяльності дозволить підвищити ефективність промислового підприємства в цілому.

## **Розділ 6. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці**

### **6.1. Система показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства як працедавця**

Від рівня конкурентоспроможності окремих підприємств на міжнародному ринку певною мірою залежить конкурентоспроможність галузі та національної економіки в цілому. Одним із першочергових завдань вітчизняних підприємств, особливо в період фінансово-економічної нестабільності, є підвищення рівня конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Конкуренція на ринку як суперництво між виробниками (продавцями) товарів за кращі економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції, за отримання найвищого прибутку чи інших переваг може виступати в різних формах і здійснюватися різними методами. Тому виникає необхідність науково-методичного забезпечення оцінювання та діагностики конкурентоспроможності підприємств.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємств становить одну з найважливіших категорій ринкової економіки, яка характеризує можливості та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища, тому дане дослідження стосовно методів оцінювання конкурентоспроможності та шляхів досягнення конкурентних переваг є актуальним.

Теоретичні та методологічні аспекти діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища, а також методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення в наукових працях багатьох вітчизняних та іноземних учених-економістів, таких, як: Г. Азоєв, І. Зулкарнаєв, В. Павлова, В. Оберемчук, М. Портер, І. Ліфіц та ін. [11; 159; 237; 304; 322; 342]. Необхідно зазначити, що на сьогодні не існує однозначного підходу щодо структури та складу систем показників, які пропонуються в межах відповідних методів оцінювання, не завжди чітко окреслені умови застосування тих чи інших методів.

Конкуренція означає суперництво на будь-якому рівні між конкурентами (фізичними чи юридичними особами), які зацікавлені в досягненні однієї і тієї ж мети – переваги над своїми суперниками [8; 401].

А. Сміт вважав, що конкуренція – "невидима рука" ринку, котра автоматично врівноважує ринок і таким чином регулює відповідність приватних та суспільних інтересів. Близько 75 % усіх підприємств економічно розвинутих країн конкурують на ринках в умовах монополістичної конкуренції, тобто із великою кількістю малих та середніх підприємств, жодне з яких не має значної частки в загальному обсязі продаж, та при відсутності лідерів, які можуть впливати на тенденції розвитку галузі [5–11].

Важливою умовою розвитку будь-якого підприємств є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто вміння думати і діяти швидше, влучніше й етичніше. Управління розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними і кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва [100–109; 409].

Варто зазначити, що наявність самих факторів не є достатньою умовою для забезпечення конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності і де, в якій галузі вони застосовуються. Однак фактори можуть впливати і на підвищення конкурентоспроможності, і на її зменшення.

Усі фактори умовно поділяють на такі групи:

1. Основні. Процеси, які визначають виробництво і продажі. На вході виробничої системи є потоки матеріальних, трудових, технічних, технологічних ресурсів, а також плани, програми як результат управлінських процесів. На виході є кінцева продукція певного асортименту, якості та кількості, яка, у свою чергу, є входом для процесу продажів, результатом чого є реалізація продукції.

2. Забезпечуючі і підтримуючі. До першої групи належать фактори, що забезпечують постачання, фінансування, добір кадрів, енергозабезпечення; до другої – ремонт, обслуговування тощо.

3. Управлінські. Входом є інформаційний потік, виходом – цільові параметри (індикатори) різних процесів та ресурсів, які формують стратегію.

Дослідження впливу зміни окремих факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість об'єктивно оцінити її рівень та сприяє визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства.

До числа факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, відносять: фактори, які формують конкурентні переваги підприємства, специфічні фактори для суб'єктів певної галузі; фактори конкурентоспроможності продукції (якість, ціна тощо); фактори, що формуються залежно від рівня суб'єкта господарювання [74; 301].

М. Портер стверджує, що середовище, у якому існують конкуруючі галузі та об'єкти, має певні ознаки: наявність кваліфікованої робочої сили та інфраструктури; рівень попиту; наявність споріднених та підтримуючих галузей, які конкурентоспроможні на міжнародному ринку; відносно стала стратегія, структура та суперництво. Саме це, на думку дослідника, зумовлює формування конкурентного середовища, у якому підприємства розвиваються та досягають успіху [219 – 221; 320].

А. Мазаракі обґрунтовує конкурентоспроможність підприємства залежно від сфери діяльності і до основних факторів відносить: якість задоволення споживчого попиту; ефективність функціонування суб'єкта господарювання; ресурсний потенціал; узагальнюючі показники ефективності [89 – 90; 222]. На думку І. Ліфіца, для забезпечення високої конкурентоспроможності потрібно впливати на виробничі, збутові та сервісні фактори [16 – 19; 214]. О. Єськов ключову роль відводить, окрім виробничого фактора, також фінансовому, кадровому, інформаційному, інвестиційному та маркетинговому [128; 152 – 153].

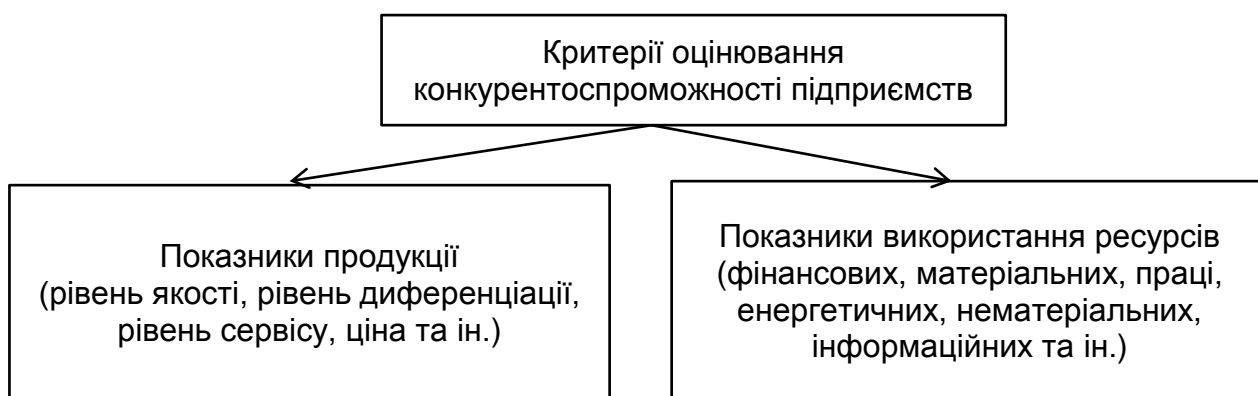
В окремих літературних джерелах зазначається, що вся сукупність факторів, які впливають на конкурентоспроможність, поділяється на три групи: цілі, які перед собою висуває підприємство; ресурси, якими воно розпоряджається; фактори зовнішньої прямої і непрямої дії на підприємство [18 – 19; 139].

Значна частина науковців є прихильниками теорії зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних виробників за рахунок досягнення високої якості продукції [15 – 19; 153 – 156; 343].

Таким чином, серед науковців не існує єдиної думки щодо системи основних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Найбільш вагомими факторами вважаються: рівень організаційно-технічного розвитку, частота оновлення продукції та її якість, рівень організації виробництва і праці, економічний механізм та ін.

Дослідження показали, що можна умовно виділити три методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств: за величиною комплексного показника конкурентоспроможності конкретних товарів на основі середніх і відносних величин; за величиною комплексного показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показників ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством; за інтуїтивними характеристиками конкурентного статусу на основі прикладних моделей [83; 301].

Критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємств умовно можна розділити на дві групи – показники продукції та показники використання ресурсів (рис. 6.1).



**Рис. 6.1. Критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємств [114 – 124; 208; 214 – 220; 347]**

Під час оцінювання конкурентоспроможності підприємств значення показників продукції характеризують споживчу вартість продукції, корисність для споживача, рівень якості та гарантійного обслуговування тощо. Показники використання ресурсів характеризують стан розвитку підприємства на основі витрат ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається обсягом та якістю наявних нематеріальних ресурсів, можливостями керівників та інших категорій персоналу щодо управління цими ресурсами, можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства тощо.

Зазвичай нематеріальні активи недостатньо відображаються у фінансових документах, але їх роль у визначенні вартості фірми зростає.

Вони включають три групи:

репутаційні активи – торгові марки, наявність яких сприяє зміцненню довіри споживачів до підприємства та його продукції, які проявляються у підвищених обсягах продажів і нерідко в цінових преміях;

власні технології – патенти, авторські права і виробничі секрети, які дають змогу підприємству з вигодою для себе використовувати унікальні знання;

стратегічні активи – це наявні переваги підприємства, завдяки яким воно займає монополістичну позицію або обслуговує унікальний ринок.

Сучасний підхід до формування конкурентоспроможності підприємств вимагає домінування нематеріальних цінностей. Українські підприємства змушені формувати нові конкурентні переваги, пов'язані з наявністю високої репутації компанії, єдиної інформаційної бази, кваліфікованого персоналу, довготривалих зв'язків із постачальниками, посередниками та кінцевими споживачам тощо. Саме людські ресурси, знання та інформація, яку вони генерують, визначають конкурентний потенціал підприємства та є запорукою успішного бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємств становить одну з найважливіших категорій ринкової економіки, яка характеризує можливості й ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища. За концепцією конкурентної стратегії М. Портера основну увагу приділяють не лише задоволенню потреб споживачів, а й, так званим, конкуруючим силам ринку – внутрішньогалузевій конкуренції; загрозам із боку товарів-замінників; позиції покупців; загрозам із боку нових конкурентів; позиції постачальників.

Варто зазначити, що низка вчених розробляли методи оцінювання, серед яких можна виділити праці А. Сетейнера, А. Літла, А. Юданова, Д. Абея, І. Ансоффа, Г. Купера та ін.

Розроблені методи визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств умовно можна об'єднати в дев'ять груп, порівняльну характеристику яких наведено в табл. 6. 1.

Таблиця 6.1

**Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств [252; 283 – 285]**

Методи	Сутність і переваги	Недоліки
1	2	3
Методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений та простий у розрахунках метод	Не дає змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком

1	2	3
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі	Рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Значною мірою відображає об'єктивно лише зовнішні умови роботи підприємства. Не характеризує можливості до адаптації
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Співставлення положень тих, хто входить у галузь, із тими, які є лідерами та з середніми показниками. Достатньо глибокий аналіз внутрішнього стану	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків. Не дає змоги оцінити динаміку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, засновані на теорії якості товару	Продукція порівнюється з параметрами товару-еталона. Аналіз якості виготовленої продукції. Значна увага для споживачів	Не враховує виробничо-збутової діяльності підприємства. Можна використати лише для виробників одного виду продукції
Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції в ній. Дає можливість дослідити розвиток конкуренції в динаміці	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим. Концентрація на одній зі стратегій
Інтегральний метод	Обчислюються групові показники для дослідження товару. Є досить простим, наочним і дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників	Не надає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності. Не придатний для оцінювання підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи на засадах теорії мультиплікатора	Базується на теорії мультиплікатора. Характеризує ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали. Дає можливість оцінити значну кількість показників підприємства	Є достатньо громіздким методом. Результати є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств із метою виявлення переваг та потенціалу для їх розробки. Дає змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу	Важко отримати інформацію для розрахунків. Трудомісткий алгоритм. Оцінка базується лише на аналізі внутрішніх факторів без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, що базуються на порівнянні з еталоном	Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним та комплексним при порівнянні	Не враховані до складу досліджуваних факторів ті показники, які характеризують силу і напрям впливу ззовні



Перевагами матричних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності є можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товарів, дослідна крива та база даних PIMS. Існують також варіанти більш детальних матриць – "привабливість–конкурентоспроможність" та ін.

За В. Оберемчуком, оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснювати за допомогою інтегрального підходу [282]:

$$K_p = {}^8 \frac{0,22P_1 \cdot 0,14P_2 \cdot 0,1P_3 \cdot 0,19P_4 \cdot 0,14P_5 \cdot 0,07P_6 \cdot 0,04P_7 \cdot 0,1P_8}{}, \quad (6.1)$$

де  $P_1$  – конкурентоспроможність продукції;

$P_2$  – фінансовий стан підприємства;

$P_3$  – ефективність збуту і просування товарів;

$P_4$  – ефективність виробництва;

$P_5$  – конкурентний потенціал;

$P_6$  – екологічність виробництва;

$P_7$  – соціальна ефективність;

$P_8$  – імідж підприємства.

Як видно із формули, автор у ході розрахунку конкурентоспроможності використовує і групу показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства), і групи показників, що є похідними від перших (конкурентний потенціал, ефективність виробництва) та ін.

Дослідження показали, що в сучасній економічній науці не існує однозначних підходів до розроблення методики оцінювання конкурентоспроможності підприємств, що значною мірою обумовлено складністю і багатогранністю цієї проблеми. Слід зазначити, що попри розбіжності щодо кількості і складу показників, які необхідно враховувати при розрахунках рівня конкурентоспроможності підприємства, основною вимогою до формування будь-якої методики оцінювання слугує дотримання таких принципів, як системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність та конструктивність.

Принцип системності означає, що основою оцінки можуть бути результати системного аналізу впливу факторів. Принцип об'єктивності базується на реальному відображенні конкурентної позиції та вичерпній і достовірній інформації про внутрішні й зовнішні умови функціонування. Принцип динамічності безпосередньо пов'язаний із принципом безперервності і дає можливість оцінити тенденції динаміки конкурентної позиції.

Принцип оптимальності при великому спектрі конкурентних переваг різного характеру та різній стійкості дає змогу оцінити рівень ефективності. Принцип конструктивності виявляє практичний напрям самого дослідження відповідно до поставленого завдання.

В умовах сучасної конкуренції кадри підприємства є вирішальним фактором, тому найважливішу роль відіграють при цьому оптимальний кадровий менеджмент та висококваліфіковані співробітники.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом організації є оцінка [23], оскільки саме за результатами оцінки керуючий суб'єкт приймає різні управлінські рішення.

Оцінка праці дає можливість вирішувати наступні кадрові завдання [398, с. 252]:

- оцінити потенціал для просування співробітників;

- знижити витрати на навчання;

- формуванню у співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;

- організувати зворотний зв'язок зі співробітниками щодо якості їх роботи;

- розробляти кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

Згідно з позицією Л. Троць [391, с. 48], під час оцінювання праці працівників підприємства необхідно враховувати комплекс показників, що характеризують:

- кваліфікацію працівника, його особистісні та ділові якості (фактори, що визначають результати праці);

- процес трудової діяльності працівника (продуктивність і раціональність праці);

- конкретні результати трудової діяльності (товари, послуги).

В якості таких комплексних оцінних показників персоналу організації правомірно розглядати два основних показники – трудовий потенціал та конкурентоспроможність.

Термін "трудовий потенціал" [392, с. 367–369], який визначається як "інтегральна характеристика кількості, якості та заходи сукупної здатності до праці, якою вимірюються можливості окремої людини, різних груп людей, працездатного населення в цілому за участю суспільно корисній діяльності і досягненні цілей соціально-економічного розвитку при даному рівні розвитку продуктивних сил і ступеня зрілості суспільних і, перш за все, виробничих відносин" поповнив термінологічний апарат економіки праці ще у 80-ті роки минулого сторіччя.

Сутність поняття "трудовий потенціал" укладена в його назві. У найзагальнішому вигляді він має максимальні потенційні можливості, які можуть бути мобілізовані в процесі праці для досягнення конкретної мети.

При цьому розрізняють індивідуальний трудовий потенціал, або трудовий потенціал працівника, трудовий потенціал трудового колективу підприємства, який з метою уникнення "термінологічного нагромодження" частіше позначають як "трудовий потенціал підприємства", трудовий потенціал суспільства. Індивідуальний трудовий потенціал – ресурсні можливості конкретного працівника у сфері праці, виходячи з його віку, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок, фізичних можливостей. Трудовий потенціал підприємства – сукупні ресурсні можливості у сфері праці облікового складу працівників підприємства. Слід підкреслити, що трудовий потенціал підприємства не є середньозваженою величиною індивідуальних трудових потенціалів. Трудовий потенціал підприємства – це сукупна маса праці, що визначає можливу трудову дієздатність його колективу. Зазначена обставина визначає два способи нарощування трудового потенціалу підприємства: екстенсивний – за рахунок збільшення облікового складу працівників підприємства (при незмінних інших умовах) та інтенсивний – за допомогою підвищення індивідуальних потенціалів при сталості облікового складу працівників.

Трудовий потенціал суспільства [156, с. 95] – сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства.

Особливої актуальності для практики управління набуває проблематика виявлення параметрів трудового потенціалу з метою адекватного його оцінювання.

Одні вчені пропонують оцінювати трудовий потенціал з виробничо-кваліфікаційної та психологічної сторін [143, с. 73], інші, зокрема, Є. В. Ленський [211, с. 35–36] – вважають доцільним розмежувати його параметри на дві групи:

перша група – параметри, що характеризують соціально-демографічні компоненти трудового потенціалу колективу підприємства, в тому числі: половікова структура, рівень освіти, сімейна структура, стан здоров'я і т.д.;

друга група – параметри виробничих компонентів трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційна структура, творча активність, підвищення і оновлення професійного рівня.

Безперечно оцінювання трудового потенціалу слід проводити з урахуванням його кількісних та якісних сторін. Для характеристики трудового потенціалу з кількісної сторони, як правило, використовуються наступні показники: чисельність промислово-виробничого персоналу і персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування при нормальному рівні інтенсивності праці. Для характеристики трудового потенціалу з якісної сторони можуть бути використані такі по-

казники, як: фізичний і психологічний потенціал працівників, тобто їх здатність і схильність до праці (вік, стан здоров'я, витривалість, активність і т. д.); обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здатність до праці певної якості; якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, моральність і вміння працювати в колективі, організованість, причетність до загальної справи).

Слід зазначити, що на сьогоднішній день залишається невирішеною проблема розробки "синтетичного" (єдиного, узагальнюючого) показника оцінки трудового потенціалу, що відображає сукупність різнорідних (кількісних і якісних) факторів праці. До цього часу, на жаль, на практиці використовуються узагальнюючі показники, що відображають не більше двох-трьох елементів, що характеризують трудовий потенціал переважно з кількісного боку [407, с. 47; с. 62–63; с. 98–99].

Для оцінювання трудового потенціалу можуть застосовуватися й умовно-натуральні показники. Зокрема за результатами соціальних досліджень обчислюються коефіцієнти, що характеризують потенційні виробничі можливості кожної статево-вікової групи працівників. Трудовий потенціал підприємства в цілому визначається як середньозважена величина цих коефіцієнтів, де вагами слугує частка тієї чи іншої статево-вікової групи в загальній чисельності. До речі, подібний метод оцінювання трудового потенціалу був реалізований і стосовно населення країни. Зважуваними величинами в даному випадку були коефіцієнти, що характеризують співвідношення продуктивності праці кожної статево-віковою групи до середнього рівня [212].

Останнім часом "популярності" набув новий оцінний показник – прибутковість праці: ставлення доходу, принесеного підприємству працею кожного працівника за певний період часу, до витрат на оплату цієї праці та соціальні виплати з коштів підприємства за той же період. При цьому одержувана працівником заробітна плата не повинна змішуватися з його інвестиційним доходом від акціонерного участі в діяльності підприємства [414, с. 66].

Кибанов А. Я. [156, с. 95–101] розробив новий оцінний показник трудового потенціалу – кадровий потенціал. При цьому він виділяє три види кадрового потенціалу:

кадровий потенціал суспільства, що має кількісні та якісні характеристики: чисельність працездатного населення – трудові ресурси; кількість робочого часу, відпрацьовуваного працездатним населенням; ступінь стану здоров'я, розвиток і фізична дієздатність працездатних членів суспільства; освітній і кваліфікаційний рівень працездатного населення;

кадровий потенціал організації – сукупна оцінка особистісних та професійних можливостей кадрового складу організації в цілому;

кадровий потенціал працівника, який характеризується особистісними та професійними характеристиками працівника організації: вік, здоров'я, рівень професіоналізму, здатність до професійного зростання, безперервної освіти, знання, досвід, стаж роботи в даній професії, сімейний стан та ін.

Трудовий потенціал не є величиною постійною, він може змінюватися як у бік збільшення, так і у бік зменшення. Аналіз типових варіантів використання трудового потенціалу [247] спростовує думку, згідно з якою головним завданням управління персоналом є максимальне нарощування трудового потенціалу. Безумовно, нарощування трудового потенціалу підприємства збільшує потенційні можливості найнятої робочої сили, підвищуючи рівень складності розв'язуваних колективом завдань. Однак слід пам'ятати, що трудовий потенціал організації (або конкретного працівника) має оптимальний розмір, відхилення від якого в більшу або меншу сторону призводить до негативних тенденцій.

Узагальнюючи результати численних досліджень, можна констатувати, що більш високий трудовий потенціал працівника не є абсолютним гарантом його підвищеної затребуваності, тобто зовсім не обов'язково, що при наймі на роботу роботодавці віддадуть перевагу працівникові з великими потенційними можливостями. Економічне змагання за конкретне робоче місце виграє той із суперників, чий трудовий потенціал найкращим чином відповідає вимогам роботодавця (за інших рівних умов), точніше, виробничому потенціалу даного робочого місця.

Слід підкреслити, що наведене повністю збігається з висновками, зробленими за результатами дисертаційного дослідження Міляєвої Л. Г. [253]: "Таким чином, індивідуальний трудовий потенціал – абсолютний оцінний показник конкретного працівника (індивіда), обчислюваний безвідносно до виробничого потенціалу наявних у роботодавця робочих місць. Відповідно, виробничий потенціал робочого місця – абсолютний оцінний показник конкретного робочого місця, обчислюваний безвідносно до трудового потенціалу робочої сили. Представляється очевидним, що один і той же трудовий потенціал може бути оптимальним при абсолютній відповідності потенціалу робочого місця і неоптимальним – при протилежних обставинах. Тобто, поняття "оптимальний трудовий потенціал" – відносне, що припускає повну відповідність виробничому потенціалу конкретних робочих місць. Аналогічно поняття "оптимальний виробничий потенціал" – відносне, що припускає повну відповідність індивідуальному трудовому потенціалу. Отже, основним завданням стратегії персонал-менеджменту

має бути не нарощування трудового потенціалу, а його оптимізація, тобто приведення у відповідність можливостей пропозиції (як особистого, так і сукупного) вимогам що пред'являються попиту. Крім іншого, необхідно підкреслити, що трудовий потенціал – об'єктивний оцінний показник, що визначає ступінь відповідності вимогам, які "об'єктивно висуваються" до якості робочої сили виробничим потенціалом робочих місць; показник, не враховує "суб'єктивні" уподобання роботодавців (менеджерів)".

Іншим оцінним показником персоналу організації є рівень конкурентоспроможності. Слід підкреслити, що поняття "конкурентоспроможність" все ще досить дискусійне [319]. У вітчизняній літературі розширене дослідження тлумачень конкурентоспроможності людини, як суб'єкта економічного життя, розглянуто в роботі Сотникової С. І. [392], де проведена їх систематизація та узагальнення (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

**Основні поняття концепції  
"конкурентоспроможність на ринку праці"**

Характеристики концепції	Перша концептуальна схема		Друга концептуальна схема		
	Конкурентоспроможність робочої сили	Конкурентоспроможність потенціалу (трудового, управлінського)	Конкурентоспроможність працівника	Конкурентоспроможність персоналу	Конкурентоспроможність трудових ресурсів
Концептуальна схема					
Ознака класифікації	Субстанція конкурентних переваг споживаного товару (робочої сили)		Організаційно-економічна форма, її якісна визначеність		
Об'єкт	Робоча сила	Потенціал (трудоий, управлінський)	Робітник	Персонал (сукупний робітник)	Трудові ресурси
Предмет	Якісні характеристики робочої сили		Механізм надання конкурентним перевагам функціонального стану		
Оцінні показники	Кваліфікація. Стаж роботи. Вік. Освіта. Фізіологічні параметри. Соціально-побутові параметри	Професіоналізм. Компетентність. Особистісні якості. Інноваційний потенціал. Мотиваційний потенціал	Якісні параметри робочої сили. Умови найму. Якість праці. Корисний ефект. Сукупні витрати	Якісні характеристики. Кількісні характеристики. Умови найму. Якість праці. Корисний ефект. Сукупні витрати	Економічно активне населення. Економічно неактивне населення. Показники структури. Корисний ефект. Сукупні витрати

Згідно з точкою зору Сотникової С. І. [369, с. 10], "представники першої концептуальної схеми (Бахматова Т. Б. [42, с. 58–59], Богданова Е. Л., Л. Іванівська, Кибанов А. Я., Маркелов О. І., Міляєва Л. Г., Мішин А. К. [261, с. 25–26], Подольний Н. П., Семеркова Л. Н. [387, с. 74–73], Н. Суслова та ін.) в якості субстанції конкурентних переваг на ринку праці беруть робочу силу [56], трудовий потенціал [399], управлінський потенціал [146], людський капітал [42].

Представники першої концептуальної схеми розглядають конкурентоспроможність на ринку праці як специфічний вид товарної конкурентоспроможності, який задається споживчою вартістю реалізованого товару, його якісною визначеністю.

Представники другої концептуальної схеми (Немцева Ю. В. [273], Рачок С. В. [334], Саруханов Е. Р. [344], Семеркова Л. Н. [353], Сотникова С. І. [252], Морив В. В., Фатхутдінов Р. А. [407] та ін.) визначають початком – механізм приведення конкурентних переваг робочої сили (здатності до праці) у функціонуючий стан. Субстанція конкурентоспроможності на ринку праці задається організаційно-економічною формою споживаного (використовуваного) товару "робоча сила", її якісною визначеністю [369, с. 20–24].

Незважаючи на наявні розходження, загальним у всіх варіантах трактувань конкурентоспроможності є акцент на "ринкове середовище".

Слід нагадати, що у загальному вигляді конкуренція – економічне змагання (суперництво) між агентами ринку, які прагнуть до одних і тих же цілей [96]. Відповідно, конкурентоспроможність – можливість виграти дане змагання за рахунок більш повної відповідності вимогам і/або платоспроможності контрагентів ринку.

Що ж є предметом змагання найнятої робочої сили? Видається очевидним, що так само, як і при змаганні незайнятої робочої сили, – "гарні" робочі місця. Нагородою для тих, хто підтвердить у процесі змагання своє право займати вказані місця, стане продовження контракту з роботодавцем на колишніх або поліпшених умовах; відповідно, "покаранням" для невтриманих конкуренцію – зміщення на менш "гарні" місця того ж сегмента або переміщення в "периферійний сектор внутрішньо-фірмової моделі зайнятості", поєднане з погіршенням умов трудового договору. Двобічність внутрішньофірмового руху персоналу (як від пе-

риферії до ядра, так і в зворотному напрямку) і тиск з боку конкурентоспроможної незайнятої робочої сили – основні мотиви підвищення рівня конкурентоспроможності найнятої робочої сили і одночасно – фактори соціальної напруженості в трудовому колективі підприємства.

Основоположними у понятті "конкурентоспроможність" (незалежно від суб'єкта – вільна або найнята робоча сила) є такі моменти: по-перше, в широкому сенсі конкурентоспроможність – це здатність не "брати участь", а "виграти" змагання; по-друге, "предметом" (об'єктом) змагання є не всі, а лише "якісні" ("гарні") робочі місця, по-третє, конкурентоспроможність – поняття об'єктивно-суб'єктивне, оскільки, з одного боку, вимоги до якості робочої сили "об'єктивно формулюються" робочими місцями (їх виробничим потенціалом), з іншого – "суб'єктивними" вподобаннями роботодавців (менеджерів); по-четверте, конкурентоспроможність – поняття відносне, яке потребує обов'язкового роз'яснення, тобто "конкретизації" сегмента ринку праці або внутрішньофірмової моделі зайнятості, робочі місця якого є об'єктом конкуренції.

Результатом компіляції зазначених обставин з'явилося наступне визначення: конкурентоспроможність працівника – це здатність виграти у конкурентів економічне змагання за "гарні" робочі місця, що відповідають профілю його професійної підготовки, за рахунок найкращої відповідності сукупних якісних характеристик працівника виробничому потенціалу конкретних робочих місць і суб'єктивним уподобанням роботодавців.

Рівень конкурентоспроможності працівника – відносна характеристика конкурентоспроможності працівника, одержувана при порівнянні значень його показників конкурентоспроможності з оптимальними значеннями відповідних показників, що формують стандарт (еталон) конкурентоспроможності підприємства (кластера); основний оцінний показник, що дозволяє виробляти комплексну порівняльну оцінку працівників організації. Наприклад, рівень конкурентоспроможності 0,80 вказує на двадцятивідсоткові відхилення від стандарту, рівний 1,00 – на повну відповідність йому. Представляється очевидним, що з позицій найнятого працівника рівень конкурентоспроможності – це показник стійкості його становища на підприємстві та набутого соціального статусу; із позицій шукає роботу – імовірнісний показник її отримання. Крім іншого, інформація про рівень конкурентоспроможності персоналу дозволяє виявити категорії працівників, які потребують соціального захисту. Порівняльний аналіз оцінного показника наданий у табл. 6.3.



**Порівняльна характеристика оцінних показників працівників організації**

Аналізовані параметри	Трудовий потенціал працівника	Конкурентоспроможність працівника
1. Змістовний аспект	Відображає потенційні можливості робочої сили індивіда	Відображає ступінь відповідності сукупних характеристик працівника вимогам конкретних робочих місць
2. Складові показника (компоненти)	Типові параметри робочий сили (кваліфікація, освіта, вік, стаж роботи, стан здоров'я і т. д.)	Параметри робочої сили, пов'язані з виробничим потенціалом конкретних робочих місць; параметри, що відображають суб'єктивні переваги роботодавців
3. Можливість якісної оцінки	Використовуються типові градації показника: висока; середня; низька.	
4. Можливість кількісної оцінки	Використовуються різні відносні величини (бали, частки одиниці, відсотки)	
5. Тип показника	Абсолютний, що дозволяє оцінювати працівника безвідносно вимог конкретних робочих місць. Об'єктивний, не враховує суб'єктивних переваг роботодавців	Відносний, оцінюючий працівника відповідно до вимог конкретних робочих місць. Об'єктивно-суб'єктивний, що відображає ступінь відповідності виробничому потенціалу робочих місць і перевагам роботодавців

Представляється, що трудовий потенціал працівника – безвідносний, об'єктивний оцінний показник робочої сили індивіда. На відміну від нього конкурентоспроможність працівника організації – об'єктивно-суб'єктивний, відносний оцінний показник персоналу, який характеризує ступінь відповідності сукупних характеристик працівника об'єктивним вимогам виробничого потенціалу конкретних робочих місць і суб'єктивним уподобанням роботодавців.

Оскільки основним завданням персонал-менеджменту є не нарощування трудового потенціалу, а забезпечення максимальної відповідності сукупних характеристик працівників вимогам робочих місць, в якості основного оцінного показника правомірно вибрати показник "конкурентоспроможність працівника".

Таким чином, необхідно підкреслити, що на підставі порівняльного аналізу основних оцінних показників працівників організації – трудового потенціалу та рівня конкурентоспроможності – можна зробити висновок про доцільність використання останнього.

Конкурентоспроможність людини на ринку праці характеризує властивість людського капіталу, визначає міру задоволення ринкової потреби у праці [408]. У такому розумінні конкурентоспроможності на ринку праці важливі чотири концептуальних моменти, які характеризують її сутність:

1) потреба в робочій силі в загальному вигляді визначається потребою роботодавців у праці, необхідністю задоволення ринкової потреби в товарах і послугах;

2) категорія "людський капітал" виражає відносини щодо активізації економічного ресурсу "праця" з метою отримання доходу, прибутку. Поняття "людський капітал" є більш об'ємним, різнобічним, ніж терміни "трудова потенціал" і "робоча сила". Оскільки його основою є термін "капітал" – цінності, що використовуються для їх примноження. Людський капітал подібно фізичному капіталу забезпечує своєму власникові більш складну професію, посаду, дохід, тобто вищу якість праці;

3) відповідність обсягу та структури людського капіталу працівника кількості та якості виконаної ним праці встановлюється в процесі обміну й використання робочої сили;

4) інвестиції в людський капітал здійснюють довгостроковий вплив на виробничо-комерційний процес, і їх віддача розподіляється на той час, поки працівник зайнятий виконанням доцільної діяльності.

Для вітчизняних підприємств доступ на світові товарні ринки можливий лише тоді, коли виробники пропонують споживачам якісну продукцію, оновлюють її та знижують ціни за рахунок упровадження інноваційних технологій та науково-технічних розробок, тобто за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, продукції та трудових ресурсів.

При значній кількості описаних у літературі методик загальним недоліком більшості проаналізованих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за винятком матричних, є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства, порівнюючи з іншими суб'єктами господарської діяльності, й те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише на короткі проміжки часу.

Розроблення методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який був би позбавлений указаних недоліків, обґрунтування теоретичних і методологічних підходів із метою подальшої розробки системи заходів щодо зміцнення конкурентних позицій підприємств є предметом подальших досліджень.

## **6.2. Оцінка впливу соціального партнерства на зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці**

Соціальне партнерство є одним із базових принципів функціонування сучасного демократичного суспільства та важливою умовою для переходу до соціально-орієнтованої економіки, де людина виступає головним чинником соціального прогресу та економічного зростання, а задоволення її інтересів є першочерговим завданням держави. Основною сферою реалізації соціального партнерства є сфера соціально-трудова відносин, що займає важливе місце у регулюванні національного ринку праці з метою його соціалізації.

Ідея соціального партнерства і розвиток її в Україні привертають дедалі більшу увагу представників самих різних суспільних прошарків, оскільки досвід індустріально розвинутих країн свідчить про необхідність співробітництва найманого працівника, роботодавця і самої держави через розвиток системи найманої праці з надійним соціальним страхуванням, охороною здоров'я, гарантіями зайнятості [131, с. 93].

У зв'язку з цим, соціальне партнерство виступає як важливий інструмент реалізації соціальної політики держави та необхідна складова до подолання суперечностей, що виникають між сторонами соціально-трудова відносин: працівником, роботодавцем та державою.

Новітні технології, комп'ютеризація й автоматизація виробництва ведуть до зменшення частки простої праці та збільшення частки складної, творчої праці. За таких умов відбувається зміна ролі працівника в процесі виробництва та стає майже неможливим примушування до високоефективної праці, його треба заохочувати. Це заохочення, як показує досвід Японії, Західної Європи, здійснюється шляхом залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, в основі якого полягає соціальне партнерство, що виступає складовим елементом суспільного життя та запорукою соціально-економічної стабільності країни.

Тому виникає необхідність у розробці чітких методів оцінки впливу соціального партнерства на зростання ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Питаннями соціального партнерства займалися такі вчені, як: С. Бакуменко, С. Багрич, Ф. Гайдуліна, Д. Гелбрейт, Л. Гордон, Н. Гриценко, С. Дубенко, В. Жуков, Б. Ільченко, А. Колот, В. Корженко, Т. Ляшенко, С. Мельник, Д. Неліпа, Н. Нижник, Г. Осовий, О. Палій, Л. Пашко, О. Поплавська, В. Скуратівський, С. Українець та ін.

Основні положення соціального партнерства відображуються у законодавчих актах. Перш за все, в Конституції та Законах України "Про соціальний діалог в Україні", "Про колективні договори і угоди" та "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)", а також нормах і положеннях конвенцій та рекомендаціях МОП.

У статті 1 Закону України "Про організації роботодавців" [454], соціальне партнерство визначене як система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, які виступають сторонами соціального партнерства у ході реалізації їх соціально-економічних прав та інтересів. Отже, соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин суб'єктами якого в сучасному суспільстві виступають: держава, наймані працівники в особі профспілок та роботодавці.

У словнику-довіднику "соціальне партнерство" [370] визначається як специфічний тип суспільних відносин, притаманних суспільству з цивілізованим економічним ринком. Воно характеризується наявністю відносин між сторонами, суб'єктами, що мають разом із спільними інтересами, і кардинально різні, наразі протилежні політичні, економічні та соціальні інтереси.

Найбільш влучне визначення надає Пащенко І. Н.: соціальне партнерство – це стратегія і практика цивільного, мирного, неконфронтаційного співіснування; спосіб урегулювання соціальних відносин між виразниками інтересів різних соціальних груп і державою, в основі якого лежить соціальний діалог. Воно виступає цивілізованим методом вирішення соціальних конфліктів на різних рівнях – від національного масштабу до конкретного підприємства (роботодавця) та передбачає партнерство між двома соціальними групами людей – роботодавцями та найманими працівниками і спрямоване на узгодження їхніх соціально-трудова інтересів [305, с. 185].

Сьогодні, в складних умовах економіки, існуюча національна модель соціального діалогу є недостатньо ефективною. Зростання соціальної нерівності та напруги в суспільстві породжує велику кількість проблем у соціально-трудова сфері [10, с. 116], оскільки глибока і довготривала економічна криза спричинила загострення соціальних суперечностей. Випробуваним способом вирішення протиріч у суспільстві, як свідчить світовий досвід, є соціальне партнерство, яке демонструє можливість забезпечення балансу інтересів найманих робітників, підприємців і влади на користь усього суспільства [105, с. 21].

Незважаючи на створення в Україні необхідних законодавчих механізмів функціонування системи соціального партнерства, для сучасного суспільства характерна корупційність, примусовий переділ власності, масове порушення законів та соціальних норм. Кризові процеси, загострюючи суперечності, спричиняють наростання конфронтаційності в суспільстві, що не сприяє покращенню соціальної ситуації в країні та зниженню рівня соціальної напруженості.

Тому в суспільстві сформувався певний стереотип взаємин між працівниками, роботодавцями та урядом, який далекий від принципів соціального партнерства. Безпосередньо у сфері соціально-трудових відносин наявний рівень конфліктності характеризується наступними цифрами. Згідно з проведеним у грудні 2012 року соціологічною групою "Рейтинг" дослідженням майже 45 % опитаних громадян погодились з тезою, що в Україні назрівають революційні настрої, з них 13 % однозначно так вважають і 31 % швидше погодились, ніж не погодились. Основними причинами, які могли б змусити громадян прийняти участь у законних акціях протесту (мітингах, демонстраціях, пікетуваннях) обумовлені не стільки національними, скільки соціальними чинниками, серед яких підвищення цін на найнеобхідніше – 42,5 %, невплата зарплат – 34,2 %, низький рівень заробітної плати – 29,2 %, масове скорочення робочих місць – 26,9 % [516].

Зміст соціального партнерства передбачає: визначення критеріїв соціальної справедливості і встановлення гарантій захисту ефективності праці суб'єктами соціального партнерства; спільний розгляд сторонами соціально-трудової політики на основі підвищення ефективності праці; переговорно-договірний характер взаємовідносин між сторонами при вирішенні розбіжностей [305, с.186].

Предметом соціального партнерства виступають колективні відносини між соціальними партнерами. До сфери соціального партнерства входять: досягнення консенсусу з питань забезпечення зайнятості; створення додаткових робочих місць; організація оплачуваних громадських робіт; захист населення від безробіття; застосування найманої праці з дотриманням техніки безпеки, вимог з охорони здоров'я працівників у процесі праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати та забезпечення її відтворюючої і стимулюючої функції; забезпечення нормального режиму праці і відпочинку; забезпечення права працівників на участь в управлінні підприємством, в розподілі прибутку, у визначенні соціальних стандартів і встановленні їх мінімальних меж, у встановленні порядку проведення колективних переговорів і вирішенні трудових конфліктів [305, с.187].

Соціальне партнерство виконує три функції: захисну (вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника); організаційну (гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо); миротворчу (в період дії угоди не допускаються трудові конфлікти та не висуваються нові вимоги).

Основними принципами соціального партнерства є: законність; рівноправність сторін; демократичні засади; добровільність і реальність зобов'язань; обов'язковість виконання домовленостей; відповідальність за виконання зобов'язань; контроль за виконанням домовленостей [305, с.198].

Для виконання суспільних функцій соціальне партнерство має тимчасові та постійні органи: Український координаційний комітет сприяння зайнятості населення; Національну раду соціального партнерства; Регіональні ради соціального партнерства [122, с. 46], а також різні спільні документи: договори, угоди, рішення та відповідні форми взаємодії зазначених органів і порядок розробки та виконання прийнятих документів.

Соціальне партнерство в Україні має спрямованість на: залучення працівників до участі в управлінні підприємством; фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах; укладання угод і колективних договорів; регулювання соціально-трудових відносин; проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Тому Балабанова Л. В. визначила наступні завдання системи соціального партнерства [36] :

- залучення всіх суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;
- посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;
- усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної із сторін;
- досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди.

При цьому, в процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми, як:

формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку;

заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності (на землю, капітал, засоби виробництва і робочу силу) та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості;

усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків;

створення умов для поступового формування ефективного власника.

Формування дієвого механізму соціального партнерства, його майбутнє в нашій країні багато в чому залежить від того, як відбудеться розмежування й становлення власних інтересів усіх його учасників. Адже для повноцінного соціального партнерства необхідно, щоб потенційні партнери мали достатньо чітко розмежовані інтереси і усвідомлювали їхню відмінність, а також щоб вони визнавали потребу один в одному й були готовими до конструктивної співпраці.

Державна політика соціального партнерства знайшла своє втілення у використанні парламентських механізмів. Насамперед, це може бути співпраця з окремими парламентськими групами чи фракціями або створення власних, задля лобювання необхідних законів; внесення на розгляд парламенту законопроектів соціального значення в межах права законодавчої ініціативи. В Україні ж право законодавчої ініціативи у профспілок та організацій роботодавців відсутнє [325].

Тому держава виступає головним чинником реформ та виступає як великий власник і роботодавець стосовно працівників бюджетної сфери, від імені якої виступають органи виконавчої влади на місцях та органи місцевого самоврядування. З погляду реалізації завдань соціального партнерства цей діалог не може бути визнаний повною мірою ефективним через такі причини [149, с. 98]:

відсутність умов для найбільш повного задоволення інтересів профспілок, тому що домовленості, досягнуті в рамках таких контактів, практично зводяться до забезпечення соціально-трудових інтересів працівників бюджетної сфери;

поза рамками регулювання за допомогою даного діалогу залишається об'єктивний конфлікт "роботодавець – працівник", що, як правило, і є основним джерелом соціальних потрясінь;

формування популярної соціально-економічної політики засобами даного діалогу можливе, однак є ризик, що її реалізація не буде забезпечена через незацікавленість у цьому підприємців.

Держава продовжує залишатися домінуючим власником і роботодавцем. Це ускладнює виконання нею функції арбітра між працівником та роботодавцем. Специфіка вітчизняної приватизації, відповідно до якої підприємства переважно переходять у власність трудового колективу,

а його члени стають їхніми співвласниками, визначає двоїсте положення працівників: вони є одночасно і власниками, і трудівниками. Це ослаблює роль профспілок.

Українська держава поступово приходить до розуміння необхідності формування демократичного механізму регулювання соціально-трудоких відносин. За рекомендаціями МОП, заради налагодження ефективного соціального партнерства вона йде на серйозне обмеження своїх функцій. У зрілих суспільних системах, де діють досить потужні профспілки й об'єднання роботодавців, де існує демократична політична культура, держава може відігравати роль спостерігача і лише як посередник втручається в процес соціально-трудоких відносин за необхідності їх правового регулювання.

На сьогодні в Україні в основному сформовано політико-правову основу діяльності органів виконавчої влади, визначено компетенцію, механізми, напрями діяльності, також є законодавча база функціонування профспілок та організацій роботодавців. Однак усе це не видається достатнім. Необхідне створення самими профспілками, самими об'єднаннями роботодавців додаткових механізмів, норм, правил, які дозволили б їм забезпечити необхідну компетенцію своїх представників у системі органів соціального партнерства.

Функцією профспілки є обмеження ринкової влади працедавця для створення рівноваги на ринку праці. Але профспілки мають слабкий вплив як представника та захисника інтересів працівників на сторони соціального діалогу. Причинами слабкості українських профспілок є:

традиційна орієнтація переважної більшості профспілок не на відстоювання прав та інтересів працівників, а на конформістське співробітництво з адміністраціями підприємств;

відсутність необхідної підтримки з боку найманих працівників.;

внутрішня конкурентна боротьба в профспілковому середовищі між "офіційними" профспілками та незалежними профспілками (Національний форум профспілок України, Національна конфедерація профспілок України, Конфедерація вільних профспілок України та ін.);

усунення від участі в процесі соціального діалогу частини незалежних профспілок на основі передбачених Законом України "Про соціальний діалог в Україні" критеріїв репрезентативності.

У сучасних соціально-трудоких відносинах та практиці українського соціального діалогу саме роботодавці є найбільш сильною та впливовою стороною. Наявні матеріальні та кадрові ресурси дозволяють стороні ро-



ботодавців усупереч задекларованій у статті 3 Закону України "Про соціальний діалог в Україні" [515] рівноправності суб'єктів соціального діалогу використовувати передбачені українським законодавством механізми та інститути соціального партнерства на свою користь. У процесі соціального діалогу організації роботодавців зосереджені, насамперед, на відстоюванні власних корпоративних економічних інтересів.

Така позиція сторони роботодавців є можливою, зокрема, внаслідок низького рівня соціальної відповідальності українського бізнесу, яка розглядається ним не як невід'ємний елемент системи соціального партнерства, обов'язок перед працівниками та суспільством, а як суто вияв власної доброї волі. Наявна ситуація ускладнюється відсутністю в Україні базового закону, який би врегулював питання соціальної відповідальності бізнесу.

Щодо інших сторін соціального партнерства, то вони ще знаходяться у стадії формування та трансформації, серед яких Об'єднання організацій роботодавців (Федерація роботодавців України, Конфедерація роботодавців України тощо) та Спільний представницький орган профспілок (Федерація профспілок України тощо).

Федерація роботодавців України – це найпотужніше всеукраїнське об'єднання, яке представляє інтереси роботодавців у соціально-трудових відносинах на національному рівні. До його складу входять близько 470 територіальних і галузевих об'єднань роботодавців, які охоплюють понад 10 млн найманих робітників. Основна мета їхньої діяльності є представництво і захист своїх інтересів [170, с.76–77].

Формами соціального партнерства є: консультації, переговори, обмін інформацією, пошук компромісних рішень та контроль за їх виконанням. Головним методом вирішення соціальних проблем у межах соціального партнерства є компроміс, узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників, а не конфліктне протистояння [305, с.198].

Найефективнішою формою регулювання соціально-трудових відносин є тристоронні або двосторонні колективні договори (угоди) на державному, галузевому і регіональному рівнях, а також колективні та індивідуальні договори (контракти) на рівні підприємств.

Відносини, що виникають між найманими працівниками, роботодавцями та державою регулюються за допомогою трипаратизму та здійснюються на основі наступних принципів: рівності сторін на переговорах; довіри у відносинах; недопущення конфронтації; відкритості переговорів; уміння слухати і чути партнера; культури полеміки і дискусій; завершення переговорів домовленістю [305, с.188].

Партнерство як соціальна система з точки зору теорії систем є надзвичайно складним структурно-функціональним утворенням, і тому в побудові такої моделі доцільним є використання фрактального підходу, викладеного в роботах І. Тогунова [386]. І. Тогунов показав, що будь-яка організаційна система може бути описана сукупністю примітивних зв'язків, які показують взаємний вплив різних складових на елементи системи. Така сукупність є високовпорядкованою структурою, всі елементи та характеристики яких знаходяться у відповідному закономірному взаємозв'язку, і може бути названою інтегрованою структурно-функціональною моделлю організації. Дана модель може самовідтворюватись на різних ієрархічних рівнях, і таке самовідтворення свідчить про її фрактальну природу.

На рівні підприємства до основних елементів системи соціального партнерства слід віднести: період роботи, традиції підприємства, ідеологію партнерства, неформальні стосунки, самоуправління, кадрову політику, економічну свободу, профспілки, раду соціального партнерства, статут підприємства, наявність згоди в колективі, планові завдання, стандарти роботи підприємства, потенціал ресурсів, якість роботи, добробут [483].

Серед основних складових системи соціального партнерства на підприємстві Довгаль А. П. називає: людський капітал підприємства, структуру трудових ресурсів підприємства, колектив працівників та стосунки в ньому, колективний договір, адміністрацію підприємства, Раду соціального партнерства, її структуру та здійснення партнерських заходів.

Сутність складових соціального партнерства на підприємстві можливо визначити за допомогою кількісних показників та показників експертного опитування. До кількісних показників, які можна визначити об'єктивно відносяться:

- коефіцієнт сталості складу працівників;
- відповідність складу Ради соціального партнерства;
- міра уніфікації роботи підприємства;
- середньомісячний відсоток виконання індивідуальних планових завдань;
- середній стаж роботи;
- середня заробітна плата;
- якість роботи;
- відносна середня кількість неформальних зібрань працівників протягом звітного періоду;
- відсоток працівників охоплених профспілковим членством;
- кількість інцидентів у колективі підприємства протягом звітного періоду.

Решта показників визначається суб'єктивно і потребує незалежної експертної оцінки шляхом їх порівняння в подібних торговельних підприємствах з використанням п'ятибальної шкали Лайкерта:

- існування та дотримання традицій підприємства;
- рівень самоуправління колективу на підприємстві;
- розвиток ідеології партнерства;
- дотримання статуту підприємства.

Таким чином, об'єктивні показники дозволяють оцінити існуючий стан, а суб'єктивні показники стосуються оцінки переважно елементів, які визначають перспективний стан соціального партнерства і мають характер припущення.

Мірою соціального партнерства на підприємстві вважається значення коефіцієнта Джині, який був запропонований та розроблений італійським статистиком Коррадо Джині (1884 – 1965). Цей показник характеризує диференціацію грошових доходів працівників підприємства у вигляді ступеня відхилення фактичного розподілу заробітних плат від абсолютно нормального їх розподілу. Коефіцієнт Джині розраховується за формулою:

$$J=1-\sum_i(L_i-L_{i-1})(S_{i-1}+S_i),$$

де  $i$  – кількість інтервалів, на які розбивалась загальна шкала доходів працівників підприємства;

$(L_i - L_{i-1})$  – відносна кількість працівників у даному інтервалі,

$S_i, S_{i-1}$  – частка сумарної зарплати на початок та кінець  $i$ -го інтервалу.

Цей коефіцієнт відбиває різницю в доходах найбагатшої та найбіднішої частини працівників. Очевидно, чим ближче значення цього коефіцієнта до одиниці, тим вищою є диференціація доходів (нижчий рівень партнерства), і навпаки, чим ближче його значення до нуля, тим рівномірнішим є розподіл доходів (вищий рівень партнерства).

Таким чином, визначення рівня соціального партнерства може відобразити потік трудових ресурсів на підприємстві. Тобто, при інших рівних умовах (обсягу діяльності, наявності необхідних технологій, продуктивності праці тощо), чим вищим є ступінь соціального партнерства, тим більшу конкурентоспроможність має підприємство на ринку праці. Крім того підприємство з більшим рівнем соціального партнерства має більше можливостей вибору кваліфікаційних працівників, тим самим збільшуючи свій людський капітал та ефективність своєї діяльності.

## Висновки

Однією з головних проблем, що гальмують розвиток високотехнологічного сектору економіки, залишається відсутність фінансування та недостатньо ефективна державна інноваційна політика, що призводить до скорочення числа наукових працівників, ускладнює отримання економічної віддачі у вигляді завершених інноваційних пропозицій та їх реалізації у сферах вітчизняної економіки.

Інноваційний процес гальмується недостатністю інституційного забезпечення інноваційної діяльності, що виявляється у відсутності розвинутого ринкового середовища загалом та зокрема у: незавершеності та безсистемності формування відповідної нормативно-правової бази, практиці призупинення окремих норм чинних законів, які регулюють інноваційну діяльність, неповноті інфраструктури інноваційного розвитку.

Державна політика інноваційного розвитку характеризується непослідовністю, відсутністю чіткої концепції національних інноваційних пріоритетів і системного підходу до розвитку інноваційної діяльності (національної інноваційної системи).

Фактично, пріоритетна державна підтримка спрямовується на низькотехнологічні галузі виробництва, що зумовлює формування і закріплення в країні такої моделі економіки, яка не потребує інновацій і не є конкурентоспроможною на світовому ринку.

Проведене дослідження щодо державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності дозволило дійти висновку, що державна інноваційна політика має ґрунтуватися на чітких економічних механізмах, а інноваційна складова економіки має зростати, тому всебічна підтримка інноваційної активності має стати пріоритетом на всіх державних рівнях. Стабільність і системність у побудові та створенні умов для розвитку інноваційної діяльності сприятиме залученню інвестицій та заохочуватиме вітчизняних підприємців упроваджувати новації.

Дослідження соціально-економічної сутності управління знаннями промислового підприємства дозволило вдосконалити його визначення: "управління знаннями – це систематична діяльність, спрямована на якісне використання знань, метою якої є створення конкурентних переваг підприємства та обов'язковими елементами якої є визначення, збирання, зберігання, розподіл, використання, створення та продаж знань".

Нововведення, що ґрунтуються на нових знаннях, мають певні особливості. Як правило, вони вирізняються довготривалістю визрівання, великим розривом у часі між появою нового знання і його доведенням до рівня технологічного використання. Тому, передбачення змін у сприйняттях, настроях споживача роблять інноваційні заходи дуже вдалими і своєчасними. Таким чином, необхідність чіткого розуміння всіх етапів маркетингового дослідження інновацій обумовлена сучасним розвитком ринку та технологій.

З'єднання всіх необхідних знань, тобто науково-технічних досягнень, потреб часу, можливості використання знань надає можливості впровадити інновації. Проведення маркетингових досліджень інновацій у багатьох галузях слід спрямовувати на знаходження і використання нових оригінальних ідей. Для цього необхідне накопичення інформації про використання вже існуючих нововведень, їх поширення та успіх чи занепад на ринку.

Динаміка ринкових процесів в економіці країни визначає застосування маркетингових досліджень ринку інновацій для прийняття управлінських рішень підприємцями України, особливо в періоди трансформацій та кризи. Історичний розвиток різних теорій маркетингу обумовлюється змінами в бізнесі, появою нових технологій та інновацій, виникненням нових форм відносин підприємців з партнерами і споживачами.

Насамперед, у ході маркетингового дослідження ринку інновацій повинні вирішуватися три різних завдання, відповідальність за рішення яких лежить на досліднику: 1) визначення потреб дослідження у необхідній інформації, що припускає необхідність тісної взаємодії між дослідником і особою, яка приймає остаточне рішення; 2) вибір змінних, які варто виміряти, що припускає наявність здатностей у дослідника виразити управлінське завдання в питаннях, що вимагають експериментальної перевірки; 3) забезпечення вірогідності інформації, що жадає від дослідника ринку інновацій гарного знання методології проведення дослідження.

Операційний менеджмент як елемент системи управління значно впливає на ефективність діяльності, інтегруючи взаємодію підрозділів підприємства, його взаємозв'язки з постачальниками і споживачами. Тому підвищення якості операційного менеджменту є одним із таких завдань, яке потребує науково обґрунтованого підходу до його вирішення, побудови таких моделей операційного управління, які б забезпечували ефективне підвищення якості операційної системи в умовах конкурентного середовища.

Перші концепції в яких говорилось про проблеми і покращення операційного менеджменту з'явилися на початку двадцятого століття. Це концепція "наукова організація управління" автор Тейлор Ф. У. і концепція "Конвеєрне виробництво" автори Г. Форд, и Грант Г.Л. Подальший більш детальний розвиток операційного менеджменту на території України поданий в праці Лібермана Е. Г. "Організація і планування виробництва на машинобудівних підприємствах", де були засновані основні засади організації й управління виробництва, які досі використовуються. Великий крок у розвитку управління виробництвом зробило використання автоматизації виробництва та комп'ютерної техніки. Нові шляхи розвитку і вдосконалення управління виробництвом виклав Таїті Оно з компанії Тойота в своїй концепції "Just in time", які викликали великі зміни в поглядах на управління виробництва. Сучасні методи, моделі і принципи управління виробництва базуються на концепції Таїті Оно "бережливого виробництва".

Виходячи з аналізу якості, якості управління та операційного менеджменту можна дати наступне визначення якості операційного менеджменту:

якість операційного менеджменту – це ефективно управління операційною системою підприємства, яке характеризується ритмічністю виробництва, високою конкурентоспроможністю, стійкістю до факторів конкурентного середовища, розвитком операційної системи та орієнтування виробництва підприємства на попит. Аналіз літературних джерел та показників діяльності промислових підприємств дозволив визначити перелік факторів та показників, які впливають на якість операційного менеджменту на підприємстві. Модель якісного операційного менеджменту дозволяє більш ефективно взаємодіяти з факторами конкурентного середовища операційної системи, сприяти провадженню інновацій та компонентів "бережливого виробництва" та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Вона також дозволяє якісніше впливати на основні показники: ритмічність, собівартість продукції, прибуток, стабільність та ліквідність, рівень якості продукції, рівень браку, обсяг продукції, продуктивність праці, ефективність інновацій.

Успішне вирішення цих завдань, подолання кризи у виробництві і покращення якості операційного менеджменту підприємства в Україні можливе на підставі вивчення і використання світових та вітчизняних досягнень теорії і практики виробничого менеджменту, раціонального сполучення національного та зарубіжного досвіду з організації, планування й управління виробництвом. Разом з тим особливого значення набувають

нові теоретичні, методологічні й організаційні підходи до управління виробництвом і планування соціально-економічних процесів. Не менш важливо врахувати ряд питань, пов'язаних із практичним переходом до ринку, визначенням способів формування ринкового середовища та методів його регулювання у вітчизняних умовах. Запропоновано визначення поняття "якість операційного менеджменту"; визначено показники і фактори, які впливають на якість операційного менеджменту; запропонована формула розрахунку інтегрального показника якості операційного менеджменту; побудована модель якісного операційного менеджменту, яка адаптована для промислових підприємств України.

У дослідженні було визначено особливості впровадження та використання контролінгу у діяльності підприємств, проблем, що супроводжують даний процес, та обґрунтування його значущості у забезпеченні якісного рівня управлінської діяльності кожного з них за рахунок кращого задоволення потреб кінцевого споживача.

Процес оновлення продукції є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності роботи підприємств, організацій. Для прискорення цього процесу використовується комплексна підготовка виробництва нових виробів, яка спрямовує колектив підприємства і його різних структурних підрозділів до випуску нової техніки, використання прогресивних, принципово нових технологічних процесів. Нові форми організації праці, виробництва та управління дозволяють встановити ступінь впливу різних факторів на хід виконання робіт з підготовки виробництва, що дає можливість намітити практичні заходи щодо прискорення їх успішного завершення.

Проблема виживання організацій у швидко мінливих умовах не втрачає своєї актуальності. Так чи інакше, для того щоб ефективно функціонувати організації необхідно адекватно відповідати на виклики зовнішнього середовища. Однак постійно змінюється не тільки зовнішнє середовище, ринок, а й саме підприємство. Отже, при формуванні системи економічної безпеки необхідно враховувати загрози як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Функціонування суб'єктів господарювання передбачає проходження ними певних стадій розвитку, так званих етапів життєвого циклу. Для кожного етапу розвитку підприємства характерні певні особливості функціонування, цілі та завдання, що обумовлює визначення об'єктів захисту та можливі загрози з боку суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища. Результативність організації економічної безпеки підприємства залежить від обґрунтованого використання певного набору засобів та чіткої реалізації заходів задля її підтримки, а також достатньої фінансової бази.

Запропоновані методичні рекомендації щодо вибору заходів з організації економічної безпеки передбачають використання шахової матриці, координатами позиціонування в якій є такі критерії: стадія життєвого циклу підприємства та рівень використання фінансових ресурсів. Основними індикаторами-показниками, що характеризують етапи життєвого циклу промислового підприємства машинобудівної галузі, є період його функціонування, динаміка таких показників, як обсяг продажу, активів, власного капіталу, прибутку та абсолютна величина останнього показника.

Кількісно оцінити фінансові можливості підприємства доцільно за допомогою інтегрального показника, що характеризує ефективність використання фінансових ресурсів підприємства.

Для кожного квадранта матриці характерний певний набір заходів, що є дієвими за умов ситуації, що склалася. Ситуації, що притаманні кожному квадранту, узагальнено за допомогою запропонованих критеріїв позиціонування, що дозволяє визначити об'єкт та суб'єкт захисту, певні процедури й заходи.

На основі монографічного та структурно-логічного аналізу обґрунтовано систему часткових показників оцінювання внутрішньої та зовнішньої фінансової безпеки підприємств, до складу якої входять: для внутрішньої фінансової безпеки – кількісні показники за групами оцінки ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та інноваційної активності та якісні, що розподілені за сферами фінансової безпеки; для зовнішньої фінансової безпеки – кількісні показники економічного розвитку держави, динаміки кредитного, фондового, страхового ринку, інвестиційно-інноваційних процесів вітчизняної економіки та якісні, розподілені за сферами фінансової безпеки. Використання розробленої системи часткових показників фінансової безпеки підприємств дозволить визначити найбільш вразливі сфери фінансової діяльності та підвищити їх безпеку на основі здійснення своєчасних заходів з управління фінансовими ресурсами.

У процесі дослідження було проаналізовано наявні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств та визначення переваг та недоліків кожного з них, дослідження факторів впливу та критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємств, розроблення рекомендацій щодо ефективного оцінювання конкурентоспроможності підприємств, проведення порівняльної характеристики оцінних показників працівників організації.

Основні концептуальні положення інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у процесі інвестування полягають у тому,



що інформаційна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем є двосторонньою асиметричною моделлю активної передачі інформації про здобутки і можливості кожного відповідно до змін в їх уявленнях та очікуваннях щодо отриманої вигоди від інвестування. Асиметричність залежить від етапу життєвого циклу підприємства та інвестора. Стратегічною метою інформаційної взаємодії є гармонізація інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, тактичною – залучення інвесторів до участі в інвестиційних проектах підприємства на вигідних для обох умовах; активність взаємодії з боку підприємства залежить від його інвестиційної привабливості та ефективності інвестиційних проектів. Основними інструментами інформаційної взаємодії є PR-акції, реклама, індивідуальна робота з потенційними інвесторами. Вибір певної складової залежить від обраної моделі поведінки партнерів, обраних методів інвестування, необхідної суми залучення коштів для інвестування.

Досліджено процес соціального партнерства як необхідної умови подолання суперечностей у сфері соціально-трудоих відносин та підвищення конкурентоспроможності підприємства і добробуту країни. Проаналізовано сучасний стан соціального партнерства, причини і проблеми довготривалого розвитку соціального партнерства, що зупиняє формування ринкових соціально-трудоих відносин в Україні.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств використання контролінгу в практиці їх діяльності характеризується низкою особливостей й проблем, що супроводжують даний процес, зокрема:

відсутність єдиного підходу щодо визначення поняття "контролінг", що впливає на розуміння його сутності та обґрунтування значущості цієї безумовно невід'ємної складової забезпечення успішного управління в очах керівництва багатьох підприємств;

недосконалість методичної бази, необхідність адаптації інструментів контролінгу, що склалися й успішно використовуються в зарубіжній практиці, умовами діяльності вітчизняних підприємств;

нестача ресурсного потенціалу щодо повноцінного впровадження контролінгу та його потужного інструментарію у діяльність підприємств. Мова йде як про відсутність відповідного фінансового забезпечення, так й нестачи (а частіше за все й відсутність) кваліфікованих спеціалістів у сфері контролінгу, що повноцінно володіють його інструментарієм та відповідними методиками.

У результаті проведених досліджень щодо організаційного забезпечення логістичної діяльності промислових підприємств можливо зробити наступні висновки:

логістична діяльність підприємства спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та приймає участь у формуванні всіх складових його конкурентного потенціалу, що підтверджує необхідність організації логістики на підприємстві;

організація логістики на підприємстві здійснюється через формування на підприємствах логістичних систем. За визначенням авторів, ці системи мають трирівневу структуру, яка складається із цілей та завдань логістичної системи, її принципів та властивостей;

формування логістичних систем підприємств є можливим лише при створенні адекватного умовам функціонування підприємств організаційного забезпечення, що обумовлює необхідність визначення поняття, цілей та завдань організаційного забезпечення формування та функціонування логістичної системи;

процесу формування логістичної системи на підприємстві повинен передувати її комплексний аналіз на підставі використання експертного методу для дослідження рівня організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем промислових підприємств. Для цього необхідним є використання анкетного опитування керівництва та спеціалістів підприємств, котре охоплює необхідні для аналізу характеристики організаційної системи логістики. А саме, управлінські характеристики логістичної системи, агреговані характеристики та характеристики організаційної ефективності;

процес організаційного забезпечення формування логістичних систем є складним та потребує відповідної підтримки у вигляді застосування математичного моделювання та програмних продуктів;

проведений аналіз підходів до організаційного моделювання логістичних процесів дозволив запропонувати модель організаційного забезпечення функціонування логістичних систем підприємств, яка включає до себе концептуальну, змістову, технологічну та рефлексивно-оцінну складову.

Вивчення теоретичних засад організаційного забезпечення формування та функціонування логістичних систем промислових підприємств вказує на доцільність подальшого дослідження цих процесів як з боку науковців, так і з боку керуючих осіб промислових підприємств. Сучасні тенденції використання конкурентоспроможними підприємствами логістичної концепції управління вказують на необхідність подальших наукових досліджень вітчизняними вченими цього напрямку.

У роботі було розглянуто питання здійснення матеріально-технічного забезпечення в Україні, проведений історичний дискурс його здійснення з часів СРСР до теперішнього часу, зазначивши зміни в управлінні процесом постачання. Проведений семантичний аналіз поняття "матеріально-технічне забезпечення". Визначено, що існуючі тлумачення достатньо повно розкривають сутність поняття матеріально-технічного забезпечення, спираючись на основні процеси, які воно охоплює, а саме безперебійне забезпечення сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням та комплектуючими виробами, контроль якості матеріалів, організацію збереження й транспортування матеріалів, організацію переробки та вивозу відходів виробництва.

Концепцією управління, що найбільш повно враховує особливості матеріально-технічного забезпечення, визначено маркетингово-логістичну, за якою методами логістики здійснюється оптимізація проходження матеріального потоку та супутніх йому фінансового та інформаційного на стадії закупівель, а методами маркетингу – дослідження кон'юнктури ринку.

Враховуючи об'єктивно-суб'єктивну природу матеріально-технічного забезпечення, існуючими пропозиціями вчених щодо інформаційної взаємодії підприємств-виробників з суб'єктами ринку, доведено, що види моделей відносин між підприємствами-постачальниками та підприємствами-споживачами доцільно формувати з урахуванням впливу об'єктивно-суб'єктивних факторів. Об'єктивні пов'язані з економічним станом підприємств, їх спроможністю та існуючою необхідністю здійснювати матеріально-технічне забезпечення. Суб'єктивні залежать від особливостей сприйняття інформації про здобутки і можливості підприємств, умови і наслідки співпраці з ними, що формують стереотипи поведінки, очікування менеджерів, які ухвалюють рішення про закупівлі. У процесі роботи над створенням позитивного враження від результатів діяльності підприємства, уявлення про можливі наслідки співпраці з ним у постачальників та закупівельної діяльності у виробників, розроблені основні етапи: визначити окремі особливості підприємства, процесу і наслідків співпраці, які зможуть зацікавити певних потенційних партнерів; розробити заходи з формування загального позитивного образу суб'єкта господарювання як новатора, вдалого продуктового або технологічного імітатора, або партнера з усталеним економічним становищем; запровадити програму стереотипізації набутого образу з метою узагальнення та перетворення у стійке позитивне уявлення з урахуванням суб'єктивних очікувань про здобутки підприємства.

Для ефективної діяльності з матеріально-технічного забезпечення та формування вигідних відносин підприємствам необхідно формувати позитивні уявлення в потенційних партнерів про власні можливості на основі таких принципів: зближення інтересів підприємства-виробника і підприємства-постачальника відносно результативності закупівельної діяльності, відмінності від інших, прозорості, ретроспективності у здобутках управління реалізації можливостей і здібностей топ-менеджерів і власників, їх професіоналізму, рішучості, гнучкості, вміння працювати в команді, виваженості під час спілкування з представниками засобів масової інформації з метою подання перевіреної інформації, дотримання інформаційної паузи для того, щоб інформація про підприємство не стала нав'язливою, дозування інтригуючої інформації для підтримання зацікавленості зовнішнього оточення в її отриманні.

Для забезпечення ефективності будь-якого процесу необхідно перш за все проаналізувати складові цього процесу – чи потребують вони вдосконалення. Чи може так статися, що будь-яке вдосконалення окремого існуючого процесу може призвести тільки до погіршення його виконання та до додаткових збитків підприємства. Далі необхідно виокремити функції, аналіз імовірного вдосконалення яких, довів економічну доцільність і саме ці функції необхідно покращувати. Ця виваженість упровадження аутсорсингу дозволить підприємству вивільнити багато обігових коштів, що дасть можливість зосередитися на розробці нових видів продукції та впровадженні інноваційних технологій на власному виробництві.

У роботі здійснено вдосконалення класифікації методів оцінки ефективності логістичної діяльності машинобудівних підприємств за рахунок введення ознак:

Практична спрямованість та рівень охоплення конкретним методом певної кількості підсистем логістичної діяльності, що дає можливість визначати найбільш доцільний метод для кожного підприємства.

Удосконалено методичний підхід до визначення впливу на ефективність логістичної діяльності внутрішніх та зовнішніх факторів логістичного середовища машинобудівного підприємства. Відмінність підходу полягає в узагальненні та систематизації існуючих факторів, виділенні найбільш впливового фактору (яким є масштаб підприємства) та визначенні рівня впровадження логістики на підприємствах залежно від цього фактору.

Охарактеризовано програмне забезпечення логістичного моделювання двох категорій: за мовою моделювання загального призначення та за пакетами спеціалізованих модульованих програм, що дозволяє оптимізувати складську діяльність підприємств після їх упровадження. Було вдосконалено складові інформаційного забезпечення логістичної діяльності, що дозволяє керівництву ТОВ "Фідлайф" обрати одне з програмних забезпечень, зважаючи на їх вартість та вимоги для впровадження: Extend, GPSS/PC, GPSS/H, AweSim! чи Arena (Siman) та оптимізувати свою складську діяльність.

Конкурентоспроможність людини на ринку праці характеризує властивість людського капіталу, визначальну міру задоволення ринкової потреби в праці. У такому розумінні конкурентоспроможності на ринку праці важливі чотири концептуальних моменти, які характеризують її сутність: 1) потреба в робочій силі в загальному вигляді визначається потребою роботодавців у праці, необхідністю задоволення ринкової потреби в товарах і послугах; 2) категорія "людський капітал" виражає відносини щодо активізації економічного ресурсу "праця" з метою отримання доходу, прибутку. Поняття "людський капітал" є більш об'ємним, різнобічним, ніж терміни "трудова потенція" і "робоча сила". Оскільки його основою є термін "капітал" – цінності, що використовуються для їх примноження. Людський капітал подібно фізичному капіталу забезпечує своєму власникові більш складну професію, посаду, дохід, тобто більш високу якість праці; 3) відповідність обсягу та структури людського капіталу працівника кількості та якості виконуваної ним праці встановлюється при обміні і використанні робочої сили; 4) інвестиції в людський капітал здійснюють довгостроковий вплив на виробничо-комерційний процес, і їх віддача розподіляється на той час, поки працівник зайнятий виконанням доцільної діяльності.

Для вітчизняних підприємств доступ на світові товарні ринки можливий лише тоді, коли виробники зможуть запропонувати споживачам якісну продукцію, оновити її та знизити ціни за рахунок упровадження інноваційних технологій та науково-технічних розробок, тобто за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, продукції та трудових ресурсів.

При значній кількості описаних у літературі методик загальним недоліком більшості проаналізованих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за винятком матричних, є статичність оцінки конку-

рентних позицій підприємства, порівнюючи з іншими суб'єктами господарської діяльності, й те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише на короткі проміжки часу.

Розроблення методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що був би позбавлений зазначених недоліків, обґрунтування теоретичних і методологічних підходів із метою подальшої розробки системи заходів щодо зміцнення конкурентних позицій підприємств є предметом подальших досліджень.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці залежить від багатьох факторів. Одним із найважливіших серед них є рівень соціального партнерства підприємства. У процесі партнерства відносини орієнтуються на пошук та досягнення соціального компромісу, на забезпечення оптимального балансу в реалізації різних, специфічних інтересів суб'єктів, а не на конфронтацію сторін. Підприємець може забезпечити собі стабільне отримання відповідного прибутку, а найманий працівник – відповідні умови існування. Отже, здійснення ефективної системи соціального партнерства є необхідною умовою формування соціально-економічної політики держави та забезпечення економічного розвитку підприємств і соціальної стабільності суспільства в Україні.

## Використана література

1. Абалкин Л. Использовать интеллектуальный потенциал для будущего России / Л. Абалкин // Экономист. – 1999. – № 8. – С. 3–9.
2. Абрамов С. И. Инвестирование / С. И. Абрамов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2000. – 436 с.
3. Абрамович О. К. Асортиментна політика підприємства як елемент стратегії холістичного маркетингу / О. К. Абрамович // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія "Економіка". – 2009. – № 7. – С. 138–146.
4. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография / под ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Х. : ВД "ИНЖЭК", 2007. – 368 с.
5. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.
6. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – С. 5–11.
7. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акимова. – К. : Знание, 2000. – 294 с.
8. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 366 с.
9. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. – М. : Мир, 1972. – 228 с.
10. Акуліна О. В. Розвиток соціального партнерства в Україні / О. В. Акуліна. Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С. 116–122.
11. Альбеков А. У. Логистика коммерции : учеб. пособ. / А. У. Альбеков. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 272 с.
12. Альбеков А. У. Проблемы логистики торговли средствами производства / А. У. Альбеков. – Ростов н/Д : РГЭА, 1998. – 232 с.
13. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые показатели и богатство корпорации / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 246 с.
14. Амоша А. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / А. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
15. Аникин Б. А. Логистика : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, Т. А. Родкина, М. А. Гапонова ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : ТК "Велби", Изд. "Проспект", 2008. – 408 с.

16. Аникин Б. А. Логистика : учебник для вузов / Б. А. Аникин. – М. : Инфра-М, 2001. – 372 с.
17. Аникин Б. А. Логистика : учеб. пособ. / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 172 с.
18. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007 – 124 с.
19. Анохин А. М. Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия / А. М. Анохин. – М. : РАГС, 2010 – 160 с.
20. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Изд. "Питер", 1999. – 416 с.
22. Анфилатов В. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособ. / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин ; под ред. А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
23. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала / С. Апенько // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 25–26.
24. Ареш'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареш'єва, Т. Б. Кузенко.– К. : Вид. Європ. університету, 2005. – 170 с.
25. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений / В. Архипов // Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". – 1996. – № 5. – С. 117–122.
26. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
27. Аукуционек С. Российские предприятия в рыночной экономике: ожидания и действительность / С. Аукуционек, А. Батяева. – М. : Наука, 2000. – 232 с.
28. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб. : Питер, 2006. – 734 с.
29. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. – 7-ме вид. – К. : Знання, 2008. – 718 с.
30. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 1987. – 232 с.
31. Балабанов В. С. Исследование систем управления : учеб. пособ. / В. С. Балабанов, Н. В. Лясников, В. В. Шеметов. – М. : РАП, 2004. – 124 с.



32. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 182 с.
33. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 646 с.
34. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
35. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю : монографія / Л. В. Балабанова, Ю. М. Логвіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 250 с.
36. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – К. : [В. В.] – 2011. – 468 с.
37. Баранчеев В. П. Маркетинг инноваций / В. П. Баранчеев. – М. : Благовест – В, 2007. – 232 с.
38. Баринов В. А. Антикризисное управление / В. А. Баринов. – М. : ИД ФБК–ПРЕСС, 2002. – 516 с.
39. Баскин А. И. Экономика снабжения предприятия / А. И. Баскин. – М. : Экономика, 1990. – 232 с.
40. Бауерсокс Донналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Донналд Дж. Бауерсокс : [пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. – 2-е изд. – М. : ЗАО "Олимп-бизнес", 2008. – 640 с.
41. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауерсокс, Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. – 640 с.
42. Бахматова Т. Г. Оценка конкурентоспособности работников с позиций обладания ресурсным потенциалом трудовой мобильности / Т. Г. Бахматова // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов : материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Бийск : Печатный двор, 2002. – С. 58–59.
43. Бахурець О. В. Бізнес-моделі виробничо-логістичних ланцюгів при формуванні коопераційних зв'язків // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С. 67–71.
44. Бахурець О. В. Оптимізаційна модель управління запасами ланцюгів поставок при формуванні коопераційних зв'язків / О. В. Бахурець // Управління розвитком : збірник наукових робіт Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю молодих вчених та студентів "Розвиток економіки України в умовах глобалізації" (18 березня 2011 року, м. Харків. – 2011. – № 4 (101). – С. 7–8.

45. Белинская Е. П. К проблеме групповой динамики сетевого сообщества / Е. К. Белинская // 2-я Российская конференция по экологической психологии (Москва, 12–14 апр. 2000 г.) : тезисы. – М. : Экопси-центр РОСС, 2000. – С. 249–251.
46. Белоглазова Г. Н. Банковский аутсорсинг: теоретические и практические аспекты : учеб. пособ. / Г. Н. Белоглазова. – СПб. : Изд. СПбГУЭФ, 2010. – 144 с.
47. Белявцев М. И. Маркетинговый менеджмент / М. И. Белявцев. – К. : ЦУЛ, 2006. – 408 с.
48. Беляев А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 184 с.
49. Беляев Ю. А. Дефицит, рынок и управление запасами / Ю. А. Беляев. – М. : Издательство университета дружбы народов, 1991. – 232 с.
50. Білецька Л. В. Економічна теорія : навч. посіб. / Л. В. Білецька, О. В. Білецький, В. І. Савич. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 688 с.
51. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – 2-е изд., стер. – К. : Эльга, 2009. – 776 с.
52. Бланк И. Инвестиционный менеджмент / И. Бланк. – К. : Эльга-Н ; Ника-Центр, 2001. – 448 с.
53. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк – К. : Ніка-Центр, 2006. – 516 с.
54. Бовыкин В. И. Новый менеджмент : управление предприятиями на уровне высших стандартов : теория и практика эффективного управления / В. И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 366 с.
55. Богач А. Г. Управлінський облік і аналіз операцій логістичних систем у промисловому виробництві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.04 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит" / А. Г. Богач. – Тернопіль : 2006. – 20 с.
56. Богданова Е. Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособности рабочей силы. – СПб. : СПбУЭФ, 1996. – 132 с.
57. Боголепов В. П. О состоянии и задачах развития общей теории организации / В. П. Боголепов // Организация управления. – М. : Наука, 1968. – С. 46–60.
58. Боди Д. Основы менеджмента / Д. Боди ; пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд. "Питер", 1999. – 816 с.

59. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., стер. – М. : Институт новой экономики, 2011. – 1 472 с.
60. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
61. Бондаренко И. В. Современный маркетинг (в схемах, рисунках, таблицах, терминологических пояснениях) / И. В. Бондаренко, В. И. Дубницкий. – Донецк : ООО "Юго-Восток", 2002. – 354 с.
62. Бородич С. А. Эконометрика : учеб. пособ. / С. А. Бородич. – Мн. : Новое знание, 2004. – 416 с.
63. Браун С. Мозаика и Всемирная паутина для доступа к Интернет / С. Браун ; пер. с англ. – М. : Мир ; Малип ; СК Пресс ; 1999. – 178 с.
64. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. М. Майерс. – М. : Олимп-Бизнес, 1997. – 1120 с.
65. Булев И. П. Стратегия повышения эффективности функционирования производства : монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, М. В. Мельникова. – Донецк : НАН Украины. Институт экономики промышленности, 2004. – 278 с.
66. Бурков В. Н. Управление большими системами / В. Н. Бурков. – М. : Синтег, 1998. – 432 с.
67. Бутенко Н. В. Основы маркетингу : навч. посіб. / Н. В. Бутенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський національний університет", 2006. – 140 с.
68. Буханова С. М. Методика оценки инновационной активности организации / С. М. Буханова, Ю. А. Дорошенко. // Экономический анализ : теория и практика. – 2005. – № 1. – С. 2–8.
69. Варкута С. А. Планирование на предприятии / С. А. Варкута, Ю. Н. Егоров. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 176 с.
70. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. – К. : Центр учебной литературы. 2005. – 142 с.
71. Василенко В. А. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента : учебн. пособ. / В. А. Василенко, И. Е. Мельник. – М. : МГИУ, 2002. – 530 с.
72. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 420 с.
73. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – Вид. 2-ге вид., виправ. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.

74. Ветлугин М. Д. Информационная поддержка складських процессов в системе логистики : лекция / М. Д. Ветлугин. – М. : Б. и., 1994. – 272 с.
75. Вечерковски Р. Организация маркетинговой деятельности в сфере нематериальных ресурсов / Р. Вечерковски // Тези міжнародної науково-практичної конференції "Маркетингові дослідження в Україні". – Луганськ : СНУ, 2002. – С. 39–40.
76. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 250 с.
77. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент : навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2000. – 100 с.
78. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ, 2000. – 316 с.
79. Всемирная история экономической мысли : В 6 т.; МГУ им. М. В. Ломоносова. – Т. 5. – М. : Мысль, 1994. – 558 с.
80. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – 11-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К<sup>о</sup>", 2005. – 432 с.
81. Гаджинский А. М. Основы логистики / А. М. Гаджинский. – М. : ИВЦ "Маркетинг", 1996. – 124 с.
82. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
83. Гегель Г. Энциклопедія філософських наук / Г. Гегель. – Рига : Звайгзне, 1981. – 118 с.
84. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М. : Гранд, 2002. – 268 с.
85. Герасимчук В. Г. Маркетинг : теорія і практика : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. – 328 с.
86. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 360 с.
87. Герасимюк Т. Интернет как среда и инструмент реализации Паблик Рилейшнз / Т. Герасимюк // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 24–31.
88. Гладкий О. В. Менеджмент регіонального розвитку : навч. посіб. / О. В. Гладкий. – К. : Академвидав, 2013. – 248 с.
89. Голиков А. П. Размещение производительных сил и регионалистики : учеб. пособ. / А. П. Голиков, А. Г. Дайнека, Н. А. Казакова. – Х. : ООО "Олант", 2006. – 320 с.

90. Головкова Л. С. Анализ отклонений в деятельности предприятий на основе концепции контроллинга // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 129. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – С. 21–33.
91. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования : теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Изд. "Финпресс", 1998. – 416 с.
92. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 480 с.
93. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с.
94. Гордон М. П. Логистика товародвижения : монография / М. П. Гордон. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. – 272 с.
95. Гордон М. П. Материально-техническое снабжение: перестройка организации управления / М. П. Гордон. – М. : Экономика, 1989. – 472 с.
96. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 1999. – № 6. – С. 66–73.
97. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 96–107.
98. Гриньов А. В. Організація та управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками на підприємстві. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 188 с.
99. Гриньова В. М. Оптимізація виробничо-логістичних ланцюгів при формуванні коопераційних зв'язків : препринт / В. М. Гриньова, К. М. Таньков, О. В. Бахурець. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 36 с.
100. Гриньова В. М., Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 192 с.
101. Гриньова В. М. Організація виробництва : підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – К. : Знання, 2009. – 582 с.
102. Гриньова В. М. Організація виробництва : навч. посіб. / В. М. Гриньова, М. Н. Салун. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 552 с.
103. Гриньова В. М. Державне регулювання економіки : підручник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 736 с.
104. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; [за ред. В. Яцура]. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.

105. Гутуряк К. О. Сучасний стан соціального партнерства в Україні / К. О. Гутуряк // Ефективна економіка. – 2010. – № 5. – С. 21–24.
106. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гэлловэй. – СПб. : Питер. 2000. – 320 с.
107. Давтян В. Лояльность клиента: мифы и реальность / В. Давтян // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 6. – С. 36–43.
108. Дайан А. Академия рынка : маркетинг / А. Дайан, Ф. Беккерель, Р. Ланкар ; пер. с фр. – М. : Экономика, 1993. – 352 с.
109. Дайле А. Практика контроллинга / под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
110. Дворжак В. В. Особенности организации и автоматизации контроллинга в деятельности современной компании / В. В. Дворжак, Ю. Ю. Яценко // Вісник Донбаської машинобудівної академії. – № 3 (17). – 2009. – С. 63–68.
111. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент / Д. Дилфорт. – Мн., 1995. – 424 с.
112. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
113. Долженков О. Ф. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія / О. Ф. Долженков, Ж. О. Жуковська, О. М. Головченко ; за заг. ред. О. Ф. Долженкова. – Одеса : ОЮІ ХНУВС, 2007. – 208 с.
114. Дорошев В. И. Введение в теорию маркетинга : учеб. пособ. / В. И. Дорошев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 286 с.
115. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Изд. "Вильямс", 2003. – 398 с.
116. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1992. – 200 с.
117. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
118. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М. : ФАИР, 1998. – 288 с.
119. Дубровіна Н. А. Інтегральні показники ефективності використання основних видів ресурсів як складова комплексної оцінки діяльності підприємства / Н. А. Дубровіна, Г. Б. Веретенникова // Економетрія: проблеми теорії і практики. – Хмельницький : ХІУП, 2003. – С. 142–147.

120. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2008. – 596 с.
121. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 1999. – 546 с.
122. Економіка праці та соціально-трудова відносини / Н. Д. Дарченко, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін. – К., 2007. – 252 с.
123. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю : монографія / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, Н. М. Лисиця, О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2003. – 180 с.
124. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / під ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2002. – 704 с.
125. Енюков И. С. Методы, алгоритмы, программы многомерного статистического анализа: пакет ППСА / И. С. Енюков. – М. : Финансы и статистика, 1986. – 232 с.
126. Есенькин Б. С. Логістика в книжковій справі : підручник / Б. С. Есенькин, М. Д. Крилова // Моск. гос. ун-т печати. – М. : Изд. МГУП, 2002. – 336 с.
127. Есипов В. Е. Цены и ценообразование : учеб. пособ. / В. Е. Есипов. – СПб. : Питер, 1999. – 464 с.
128. Єськов О. Л. Стратегія конкурентної боротьби в переходній період / О. Л. Єськов // Економіка промисловості. – 2004. – № 2(24). – С. 151–153.
129. Єгоршин О. О. Методи багатомірного статистичного аналізу / О. О. Єгоршин, А. М. Зосімов, В. С. Пономаренко. – К. : ІЗМН, 1998. – 208 с.
130. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева, А. М. Ашуєв ; за наук. ред. д.е.н, проф. М. М. Єрмошенко. – К., 2005. – 78 с. (Препр. / Національна академія управління)
131. Єсінова Н. І. Экономика труда и социально-трудовае отношения / Н. І. Єсінова // Кондор. – 2003. – 462 с.
132. Жежуха В. Й. Чинники стримування інноваційної активності підприємств машинобудування / Жежуха В. Й., Михайлюк Л. В. // Інноваційний розвиток економіки і фінансів України в умовах глобалізації : Зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 22 – 24 травня 2008 р. – Хмельницький : Хмельницький екон. ун-т. – С. 109–110.
133. Жук М. В. Регіональна економіка : підручник / М. В. Жук. – К. : ВЦ "Академія", 2008. – 416 с.

134. Забродский В. А. Анализ и предупреждение дестабилизации функционирования предприятия / В. А. Забродский, Т. С. Клебанова, В. И. Скурихин. – К. : Манускрипт, 1994. – 78 с.
135. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособ. / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
136. Завьялова Я. Д. Взаимодействие маркетинга и логистики в оптово-посреднической деятельности / Я. Д. Завьялова. – Х., 2001. – 272 с.
137. Заславська К. А. Організаційно-економічний механізм управління інвестиційною діяльністю на регіональному рівні / К. А. Заславська. – Х. : Шуст І. А., 2002. – 108 с.
138. Зозулев А. В. Маркетинг : учеб. пособ. / А. В. Зозулев, Н. С. Кубышина ; под ред. С. А. Солнцева. – К. : Знання ; М. : Рыбари, 2011. – 421 с.
139. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5(36). – С. 17–27.
140. Иберла К. Факторный анализ / К. Иберла. – М. : Статистика, 1980. – 398 с.
141. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.
142. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2010. – 660 с.
143. Иванов Н. А. Трудовой потенциал промышленного предприятия / Н. А. Иванов, Ю. Г. Одегов, К. Л. Андреев. – Саратов : Издательство Саратовского университета, 1988. – С. 73.
144. Иванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни "Операційний менеджмент" : навч. посіб. Ч. 2 / В. Й. Иванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.
145. Иванович І. Ю. Вільні економічні зони в Україні: проблеми становлення та розвитку / І. Ю. Иванович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 1. – С. 192–196.
146. Ивановская Л. Конкурентоспособность управленческого персонала / Л. Ивановская, Н. Сулова // Маркетинг. – 1999. – № 6. – С. 35–46.
147. Игнатьева А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157с.
148. Ильенкова С. Д. Производственный менеджмент : учебник для вузов / С. Д. Ильенкова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 200 с.



149. Ільченко Б. Формування інституту соціального партнерства у процесі соціально-економічної самоорганізації українського суспільства / Б. Ільченко // Соціальні виміри суспільства : зб. наук. пр. – К. : Ін-т соц. НАН України, 2003. – Вип. 6. – 438 с.
150. Історія економіки та економічної думки: від ранніх цивілізацій до початку ХХ ст. / за ред. В. В. Козюка, Л. А. Родіонової. – К. : Знання, 2011. – 582 с.
151. Історія економічних учень : навч. посіб. / П. І. Юхименко, П. М. Леоненко. – К. : Знання–Прес, 2005. – 584 с.
152. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
153. Карлоф Б. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг ; пер. с швед. – М. : Дело, 1996. – 352 с.
154. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.
155. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
156. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
157. Кизим Н. А. Организация крупномасштабных экономико- производственных систем / Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
158. Китова О. В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование / О. В. Китова. – М. : РЭА им. Г. В. Плеханова; Собор, 1999. – 160 с.
159. Кларк Б. Г. Продуктивность маркетинга, маркетинговый аудит, системы оценки маркетинговой деятельности: комплексное рассмотрение / Г. Кларк Брюс, А. Морган Нил, Рич Гуннер // Маркетинг дайджест. – 2004. – № 6/06.
160. Кловез К. Аудит процесів електронної обробки даних / К. Кловез. – Канада : Новое знание, 1988. – 590 с.
161. Клочко Р. Логистика в Украине / Р. Клочко // Финансовая консультация. – 2005. – № 17. – С. 13–14.
162. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 272 с.

163. Козка А. Контроллинг: управление будущим / А. Козка // Генеральный директор. – 2012. – № 7. – С. 54–58.

164. Козлова О. А. Теория и методология формирования рынка органической продовольственной продукции на основе холистического маркетинга : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / О. А. Козлова. – Омск : ОГУ им. Ф. М. Достоевского, 2011. – 44 с.

165. Козловский В. А. Производственный и операционный менеджмент : учебник / В. А. Козловский, Т. В. Маркина, В. М. Макаров. – СПб. : Специальная литература, 1998. – 368 с.

166. Колодізева Т. О. Моделювання логістичних витрат промислового підприємства / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко // Прометей : регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2007. – № 3 (24). – С. 261–263.

167. Колодізева Т. О. Моделювання організаційного забезпечення функціонування логістичних систем промислових підприємств / Т. О. Колодізева, Г. С. Панасьянц // Науковий журнал "БІЗНЕС-ІНФОРМ". – 2012. – № 10. – С. 254–259.

168. Колодізева Т. О. Проблеми визначення ефективності логістичної діяльності підприємств України / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси : ЧДТУ, 2005. – № 13. – С. 59–62.

169. Колодізева Т. О. Теоретико-прикладні засади сучасної концепції логістичної системи промислового підприємства / Т. О. Колодізева, Г. С. Панасьянц // Методи і моделі фінансового забезпечення сталого економічного розвитку : матеріали всеук. наук.-практ. конф. м. Севастополь, 5–8 вересня 2012 р. – Севастополь : СевНТУ, 2012. – С. 66–67.

170. Колосок А. М. Інституційне забезпечення соціального партнерства / А. М. Колосок // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 74–79.

171. Коноваленко В. М. Закупівельна діяльність підприємства в логістичній системі товароруку / В. М. Коноваленко // Вісник КНТЕУ. – 2005. – № 4. – С. 54–59.

172. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков и др. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

173. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 280 с.

174. Концева В. В. Фінансові потоки в логістичних системах / В. В. Концева, С. С. Костенко // Вісник Національного транспортного університету. – 2009. – № 19. – 56–58 с.
175. Король А. Н. Основные тенденции в развитии закупочной деятельности / А. Н. Король, А. Е. Елисеев // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2008. – № 2. – С. 13–15.
176. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. научн. ред. проф. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 976 с.
177. Коршунов В. І. Маркетинг та питання управління конкурентоспроможністю і матеріаломісткістю продукції : монографія / В. І. Коршунов, В. І. Савченко, І. Ю. Пасічник ; за ред. В. І. Коршунова. – Х. : Основа, 1999. – 188 с.
178. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 224 с.
179. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
180. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.
181. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. – 9-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1 200 с.
182. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : "Ростинтэр", 1996. – 704 с.
183. Краско Т. И. Психология рекламы / Т. И. Краско ; под ред. Е. В. Ромата. – Х. : Студцентр, 2002. – 216 с.
184. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 684 с.
185. Крикавський Є. В. Логістичні системи : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 264 с.
186. Криковцев А. А. Холистический маркетинг в системе бизнес-взаимодействий предприятий / А. А. Криковцев // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – т. 1. – С. 85–89.
187. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; пер. с англ. под общ. ред. В. С. Лукинського. – СПб. : Питер, 2005. – 316 с.

188. Кролли О. А. Материально-техническое снабжение: ресурсосберегающая деятельность / О. А. Кролли. – М. : Экономика, 1988. – 208 с.
189. Крутик А. Б. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации : учеб. пособ. – СПб. : Бизнес-пресса, 1998. – 296 с.
190. Крылова Г. Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций : учеб. пособ. для вузов / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 520 с.
191. Кузенко Т. Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии / Т. Б. Кузенко, В. В. Прохорова, Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 27–29.
192. Кузьменко А. Адепты логики / А. Кузьменко // Бизнес. – 2006. – № 22(697). – С. 141–143.
193. Курган О. Г. Особливості аналізу фінансової стійкості підприємства / О. Г. Курган // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – 2003. – Випуск 55. – С. 155–160.
194. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монография / Н. В. Куркин. – Д. : АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
195. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учебн. пособ. / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 114 с.
196. Лавров С. Н. Основы маркетинга промышленных объектов / С. Н. Лавров, С. Ю. Злобин. – М. : Внешторгиздат, 1989. – 216 с.
197. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 400 с.
198. Лайкер Дж. Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Дж. Лайкер, Д. Майер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
199. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
200. Ларина Р. Р. Логистический аудит в обеспечении эффективной деятельности промышленных предприятий региона / Р. Р. Ларина // Бизнес Информ. – 2007. – № 3–4 (333–334). – С. 98–103.
201. Ларина Р. Р. Логистический подход к управлению затратами по обеспечению качества продукции промышленного предприятия / Р. Р. Ларина // Логистика: проблемы и решения (международный научно-практический журнал). – 2009. – № 1. – С. 65–72.

202. Ларина Р. Р. Эффективность функционирования микрологистических систем: подходы та проблеми / Р. Р. Ларина, А. В. Рязанов // ДонДУУ. – 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.
203. Ларина Р. Р. Логистический аудит в обеспечении эффективной деятельности промышленных предприятий / Р. Р. Ларина // Научный информационный журнал "Бизнес Информ". – № 3–4. – 2007. – С. 98–102.
204. Ларина Р. Р. Эффективность функционирования микрологистических систем: подходы та проблеми / Р. Р. Ларина, А. В. Рязанов // Менеджер. – 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.
205. Лафта Дж. К. Теория организации / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби; Изд. "Проспект", 2006. – 416 с.
206. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организаций / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
207. Лебедев І. В. Соціальне партнерство як засіб подолання економічної кризи / І. В. Лебедев // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 12–15.
208. Лебідь Т. В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / Т. В. Лебідь, Л. А. Мороз // Вісн. НУ "ЛП". – Львів : Вид. Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2009. – № 649. – С. 214–220.
209. Леготина Ю. В. Проблемы финансовой логистики / Ю. В. Леготина // Логистика: современные тенденции развития. – 2008. – С. 140–143.
210. Леденева И. Ю. Аутсорсинг как механизм повышения эффективного управления внешнеэкономической деятельностью организаций. / И. Ю. Леденева // Вектор науки ТГУ. Специальный выпуск. – 2010. – № 1.
211. Ленский, Е. В. Трудовой потенциал производственного объекта / Е. В. Ленский. – М. : Центр делового сотрудничества, 1991. – С. 35–36.
212. Либанова Э. Трудовой потенциал: проблемы статистической оценки / Э. Либанова, Е. Палий // Вестник статистики. – 1990. – № 3. – С. 10–15.
213. Либерман Е. Г. Организация и планирование производства на машиностроительных предприятиях / Е. Г. Либерман. – М. : Машиностроение, 1967. – 592 с.
214. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-М, 2001. – 224 с.
215. Лиходій В. Г. Маркетинг : навчально-методичний посібник / В. Г. Лиходій, М. М. Єрмошенко. – К. : Національна академія управління, 2002. – 404 с.

216. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 608 с.
217. Логистика : учебник / под ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
218. Логістика: традиційні та нетрадиційні сфери використання / Є. В. Крикавський, Р. Патора та ін. // Вісник Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Изд. "Логістика" 2006. – № 552. – С. 24–29.
219. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь : словарь современной экономической науки. / Л. И. Лопатников.– 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2003. – 520 с.
220. Маевский В. И. Макроэкономические аспекты теории эволюционной экономики / В. И. Маевский. – М. : ИЭ РАН, 1995. – 272 с.
221. Маевский В. И. Пора вернуться к эволюции / В. И. Маевский // Эксперт. – 2000. – № 38. – С. 26–27.
222. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А. А. Мазаракі ; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
223. Макаренко М. В. Производственный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.
224. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування в маркетингу : навч. посіб. / Т. І. Макаренко. – К. : "Центр навчальної літератури", 2005. – 160 с.
225. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
226. Максименко А. О. Споживча поведінка: концептуалізація поняття та чинники, що її детермінують / А. О. Максименко // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. – 2010. – № 44. – С. 140–145.
227. Малхора Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малахора ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 960 с.
228. Малютин А. С. Резервы эффективности в хозяйственном механизме предприятий (теория и практика) / А. С. Малютин. – Чебоксары : ООО "Фирма "Атолл", 2010 – 240 с.
229. Мальтус Т. Р. Опыт закона о народонаселении / Т. Р. Мальтус; пер. И. А. Вернер. – М. : К. Т. Солдатенков, 1895. – 322 с.
230. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова / под ред. и с предисл. В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

231. Маркетинг / под ред. проф. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" ; Изд. ЭКМОС, 1999. – 320 с.
232. Маркетинг : підручник для вищих навч. закладів / за ред. О. М. Азарян. – К. : НМЦВО МОІН України, НВФ "Студцентр", 2003. – 400 с.
233. Маркетинг : учебник для вузов / Н. Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю. А. Цыпкин и др. ; под ред. Н. Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 624 с.
234. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / под ред. Н. А. Нагапетьянца. – М. : Вузовский учебник, 2007. – 272 с.
235. Маркетинг в управлении современным предприятием : монография : в 2 ч. / Н. В. Киреенко, В. Л. Коринев, В. В. Томарева и др. – Запорожье ; Мн. : КПУ, 2010. – Ч. 1. – 168 с.
236. Маркетинг в управлении современным предприятием : монография : в 2 ч. / Н. В. Киреенко [и др.] ; под ред. Н. В. Киреенко; Институт предпринимательской деятельности. – Мн. : Мисанта, 2010. – Ч. 2. – 192 с.
237. Маркетинг менеджмент : научное издание / под ред. М. Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
238. Маркетинг менеджмент : новые решения : монография / под ред. А. А. Шубина. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 326 с.
239. Маркетинг : учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова и др. – М. : Юристъ, 2000. – 568 с.
240. Маркетинговые показатели. Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю / П. Фэррис, Н. Бендл, Ф. Пфайфер и др. / Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2009. – 480 с.
241. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 240 с.
242. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств : монографія / В. П. Мартиненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
243. Марченко О. Роздрібна торгова мережа великих міст: стан і основні тенденції розвитку / О. Марченко // Економіка. – 2003. – № 4. – С. 145–147.
244. Марченко О. М. Системна оцінка фінансової безпеки підприємства: методи, показники та обґрунтування / О. М. Марченко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. Збірник наукових праць. – 2006. – Випуск 1 (3). – С. 269–276.

245. Маслак О. О. Основні проблеми інноваційної діяльності промислових підприємств регіону / О. О. Маслак // Регіональна економіка. – 2008. – № 2 (48). – С. 261–269.

246. Масленченков Ю. С. Специфика финансов и менеджмента стабильного предприятия в условиях социальной рыночной экономики. Разработка по управлению финансовой деятельностью предприятия / Ю. С. Масленченков, О. В. Комиссаров. – М. : Издательская группа "БДЦ-пресс", 2002. – 160 с.

247. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – С. 102–103.

248. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.

249. Матвійчук Л. О. Методика визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств / Л. О. Матвійчук // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5 (119). – С. 109–114.

250. Меньшиков С. М. Новая экономика. Основы экономических знаний / С. Меньшиков. – М. : Международные отношения, 2002. – 352 с.

251. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

252. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Ю. Самуляк // Україна – ЄС – Європа : нові виклики та модернізація відносин : VII Міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Вид. Укр. акад. зовнішньої торгівлі, 2007. – С. 283–285.

253. Миляева Л. Г. Проблемы занятости в постсоветский период: анализ, пути решения : автореф. дис. ... докт. экон. наук / Л. Г. Миляева. – М. : РАГС, 2002. – 272 с.

254. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 480 с.

255. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 84 с.

256. Минетт С. Промышленный маркетинг : Принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / С. Минетт ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 208 с.

257. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 336 с.



258. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике : учебник / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2002. – 480 с.
259. Миротин Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 76 с.
260. Мишин В. М. Исследование систем управления / В. М. Мишин. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 528 с.
261. Мишин А. К. Конкурентоспособность рабочей силы региона: состояние и пути решения проблемы / А. К. Мишин // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов: материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Бийск : Печатный двор, 2002. – С. 25–26.
262. Мішина С. В. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат підприємства / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Комунальне господарство міст. Серія: економічні науки. – 2008. – Випуск 85. – С. 114–119.
263. Мішина С. В. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 237. V. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 1202–1209.
264. Мішина С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 176 с.
265. Моделювання та інформаційні системи в економіці : Міжвід. наук. зб. / відп. ред. М. Г. Твердохліб. – К. : КНЕУ, 2008. – Вип. 69. – 168 с.
266. Моисеева Н. К. Управление маркетингом : теория, практика, информационные технологии : учеб. пособ. / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева ; под ред. Н. К. Моисеевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
267. Мойсеева Н. К. Экономические основы логистики : учебник / Н. К. Мойсеева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 528 с.
268. Молчанова Л. Н. Затраты предприятия как категория финансовой логистики / Л. Н. Молчанова, М. М. Хайкин // Логистика: современные тенденции развития. – 2008. – С. 178–179.
269. Мороз Л. А. Маркетинг : навч. посіб. / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – Львів : Державний університет "Львівська політехніка", 1999. – 244 с.
270. Мочерний С. Синергетичний підхід в економічному дослідженні / С. Мочерний // Економіка України. – 2001. – № 5. – С. 44–51.

271. Мухин В. И. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. И. Мухин. – М. : Экзамен, 2003. – 384 с.
272. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М. : Финстатинформ, 2000. – 474 с.
273. Немцева Ю. В. Организационно-экономические основы управления профессиональной ориентацией молодежи в рыночных условиях (на примере г. Новосибирска) : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ю. В. Немцева. – Омск, 2004. – С. 12.
274. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика / Ю. М. Неруш // Банки и биржи ; Юнити, 1997. – 272 с.
275. Неруш Ю. М. Логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш. – М. : ЮНИТИ, 2000.
276. Неуров І. В. Аутсорсинг закупівель: світовий досвід і вітчизняні перспективи / І. В. Неуров // Вісник Нац. Університету "Львівська політехніка" "Проблеми економіки та управління". – 2009. – № 640. – С. 45–50.
277. Нечаев Г. И. Влияние транспортно-складского процесса на функционирование логистических систем / Г. И. Нечаев, Е. И. Кичкина // Сборник докладов 2-й Международной научно-практической конференции "Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике", (Киев, 3–4 октября 2005 г.). – К. : НАУ, 2005. – С. 62–66.
278. Никифорова Е. В. Анализ рынка аутсорсинговых услуг внешне-экономической деятельности, Вектор науки ТГУ / Е. В. Никифорова. Серия "Экономика и управление". – 2010. – № 2 (2). – С. 32–33.
279. Николайчук В. Е. Промышленный маркетинг : учеб. пособ. / В. Е. Николайчук, М. И. Белявцев. – Донецк : БАО, 2004. – 384 с.
280. Новицкий И. И. Организация производства на предприятиях : учеб.-метод. пособ. / И. И. Новицкий. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 232 с.
281. Ноздрева Р. Б. Маркетинг : как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
282. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
283. Огій Ю. В. Формування моделі організаційного забезпечення логістичної діяльності промислового підприємства. / Ю. В. Огій, Т. О. Колодізева // Актуальні питання створення нових лікарських засобів: конф. студ. та мол. вчених (19 – 20 квітня 2012 р.). – Х. : НФаУ, 2012. – С. 724.
284. Окландер М. А. Логистика : [підручник] / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.

285. Окландер М. А. Логистична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.
286. Окрепилов В. В. Словарь терминов и определений в области экономики и управления качеством / В. В. Окрепилов. – СПб. : Наука, 1999. – 214 с.
287. Организация и планирование машиностроительного производства : учебник для вузов / под ред. И. М. Разумкова, Л. Я. Шухгальтера, Л. А. Глаголевой и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Машиностроение, 1974. – 592 с.
288. Организация производства и управление предприятием : учебник / под ред. О. Г. Туровца. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М 2005. – 544 с.
289. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции : учеб. пособ. / П. А. Орлов. – Х. : Издательский Дом "ИНЖЭК", 2004. – 304 с.
290. Орлов П. А. Финансово-экономический кризис и некоторые его уроки: неолиберализм и "либерманизм" / П. А. Орлов // Ліберманівські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. В. С. Пономаренка, д.е.н., проф. М. О. Кизима, к.е.н., доц. О. Г. Зими. – Х. : ФОП "Лібуркіна Л. М." ; ВД "ИНЖЕК", 2009. – С. 44–57.
291. Орлов С. А. Технологии разработки программного обеспечения / С. А. Орлов. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.
292. Основы логистики : учеб. пособ. / под. ред. Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева. – М. : "ИНФРА-М", 2000. – 232 с.
293. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс и др., пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : СПб. ; К. : Издательский дом "Вильямс", 2003. – 944 с.
294. Основы маркетинга : учеб. пособ. / А. Н. Бобровников, С. Н. Волкова, И. Е. Замятина и др. – 1-е изд. – Тверь : ТГТУ, 2007. – 176 с.
295. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / под ред. В. М. Власовой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 496 с.
296. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : "Кондор", 2006. – 664 с.
297. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 216 с.

298. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 180 с.
299. Отчет о мировом развитии. 1997 г. – М. : Прайм-ТАСС, 1997. – 4 с.
300. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
301. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Днепропетровськ : Вид. ДУЕП, 2006. – 276 с.
302. Панасьянц Г. С. Методичний підхід до аналізу організаційної системи логістики промислового підприємства / Г. С. Панасьянц // Економіка розвитку. – 2012. – № 4 (64). – С. 63–67.
303. Панасьянц Г. С. Організаційне забезпечення формування та функціонування логістичних систем підприємства / Г. С. Панасьянц // Вісник східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, 2012. – № 6 (177). – Ч. 1. – С. 58–63.
304. Панкрухин А. П. Маркетинг : учебник для студентов, обучающихся по специальности 061500 "Маркетинг" / А. П. Панкрухин ; Гильдия маркетологов. – 3-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 656 с.
305. Пащенко І. Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини / І. Н. Пащенко. – Львів : Б. в., 2007. – 260 с.
306. Перевалов Ю. В. Эффективность деятельности приватизированных предприятий и отраслей: методические вопросы анализа / Ю. В. Перевалов, И. Э. Гимади, В. В. Добродей // Общество и экономика. – 1997. – № 9–10. – С. 23–26.
307. Петруня Ю. Є Маркетинг : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. – К. : Знання, 2007. – 325 с.
308. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. – К. : Знання, 2007. – 325 с.
309. Підхомний О. М. Індикатори оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання / О. М. Підхомний, Л. С. Яструбецька // Економічні науки. Серія "Облік і фінанси" : збірник наукових праць. – 2007. – Випуск 4 (16). – Ч. 2. – С. 73–80.
310. Плиса В. Й. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : монографія / В. Й. Плиса, І. І. Приймак. – Львів : Вид. ННБК "АТБ", 2009. – 144 с.
311. Плоткін Я. Д. Виробничий менеджмент / Я. Д. Плоткін, І. Н. Пащенко. – Львів : ВЦ "ІТЕЛЕКТ+", 1999. – 140 с.

312. Плущевский М. Стандартософия о качестве: теория, проверяемая практикой / М. Плущевский // Стандарты и качество. – 2004. – № 5. – С. 84.

313. Плюта В. В. Сравнительный многомерный анализ в экономическом моделировании / В. В. Плюта. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 176 с.

314. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторный анализ / науч. ред. В. И. Жуковский ; [пер. с польск. В. В. Иванов]. – М. : Статистика, 1980. – 152 с.

315. Пономаренко О. Е. Розробка алгоритму формування рекомендацій щодо забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання промисловості / О. Е. Пономаренко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 10. – С. 41–44.

316. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств / О. Е. Пономаренко // Економіка розвитку. – 2010. – № 1 (53). – С. 77–80.

317. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент : підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 440 с.

318. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

319. Понятие конкурентоспособности трудовых ресурсов в современных условиях рынка труда // Тематический сборник "Проблемы управления персоналом в рыночной экономике". – М. : ГАУ, 1997. – 232 с.

320. Портер Майкл Э. Конкуренция / Э. Майкл Портер, пер. с англ. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2005. – 454 с.

321. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г. Г. Почепцов. – М. : Изд. "Рефл-бук"; К. : Изд. "Ваклер", 2001. – 352 с.

322. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : МАУП, 2004. – 228 с.

323. Принятие решений управления экономическими объектами : методы и модели / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. – Донецк : Юго-Восток Лтд, 2002. – 276 с.

324. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції : Указ Президента України № 113 від 23.02.2001 р. // Офіційний вісник України. – 2001. – № 3. – С. 27–28.

325. Про організації роботодавців: Закон України № 2436 – III від 24.05.2001 р. // Посередництво і примирення. Законодавчі і нормативно-правові акти з питань діяльності Національної служби посередництва і примирення та здійснення примирних процедур / упоряд. В. М. Руденко. – К. : Основа, 2003. – С. 29–31.

326. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки : Закон України № 2623–IV від 11.07.2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 48. – С. 25.

327. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України № 433 – IV від 16.01.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 13. – С. 93.

328. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2011. – № 4. – С. 27–34.

329. Промышленный маркетинг : учеб. пособ. / под ред. В. Л. Пилушенко, Б. Раффилда Ш. ; Донецк. гос. акад. упр. – Донецк : ДонГАУ, 2003. – 538 с.

330. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.

331. Пушкар О. І. Аналіз поняття інформаційних ресурсів та формування методичного підходу до управління ними на підприємстві / О. І. Пушкар // Економіка розвитку. – 2008. – № 1 (45). – С. 97–100.

332. Рабочая книга по прогнозированию. / отв. ред. И. В. Бестужев-Лада. – М. : Мысль, 1982. – 432 с.

333. Райхман Э. Н. Экспериментальные методы в оценке качества товаров / Э. Н. Райхман, Г. Г. Азгальдов . – М. : Экономика, 1974. – 152 с.

334. Рачек С. В. Методологические основы эффективного использования трудового потенциала предприятия в современных условиях : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2001. – 34 с.

335. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.

336. Решетник М. Информационная система предприятия: логистические принципы построения / М. Решетник, В. Шумаев // Конъюнктура товарных рынков : приложение к журналу "Риск". – 2005. – № 1–2. – С. 121–126.

337. Робул Ю. В. Холістична концепція ефективності маркетингу / Ю. В. Робул // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, т. 2. – С. 124–130.

338. Романовский И. Г. Методика измерения инновационной активности предприятия / И. Г. Романовский, А. С. Кербикова, Е. Ф. Белова // БИЗНЕС-ИНФОРМ. – 2010. – № 5 (1). – С. 88–90.

339. Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров / Р. Дж. Росситер, Перси Лэрри. – СПб. : Питер, 2000. – 656 с.

340. Румянцев Н. В. Моделирование гибких производственно-логистических систем / Н. В. Румянцев. – Донецк : ДонНУ, 2004. – 235 с.

341. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера / И. К. Рыженкова. – М. : Эксмо, 2008. – 272 с.

342. Рюмшина Ю. В. Використання логістичних методів та інструментів для підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств / Ю. В. Рюмшина, Т. О. Колодізева // Актуальні питання створення нових лікарських засобів: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. студ. та мол. вчених, присвяч. 140-річчю з дня народження д-ра фармац. та хім. наук, проф. М. О. Валяшка (21 квітня 2011 р.). – Х. : НФаУ, 2011. – С. 456.

343. Рябов В. И. Качество – важнейший фактор конкурентоспособности / В. И. Рябов // ЭКО Всеросс. экон. журн. – 2003. – № 4. – С. 153–156.

344. Саруханов Э. Р. Маркетинг персонала на предприятии / Э. Р. Саруханов, С. И. Сотникова // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С. 92.

345. Сотникова С. И. Управление конкурентоспособностью персонала : монография / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, С. Ю. Глазырин. – Новосибирск : НГУЭУ, 2006. – С. 10–26.

346. Савчук В. Оценка эффективности маркетинговых программ / В. Савчук, Е. Будаева // Экономика Украины. – 2005. – № 5. – С. 47–52.

347. Самуляк В. Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства / В. Ю. Самуляк. // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – № 635: Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів, 2008. – С. 114–124.

348. Свиткин М. От менеджмента качества – к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? / М. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 1. – С. 74.

349. Святенко В. Ю. Промисловий маркетинг : навч. посіб. / В. Ю. Святенко. – К. : МАУП, 2001. – 264 с.

350. Сельсков А. В. Формирование инновационной активности в целях функционирования информационных технологий, как эффективного аппарата развития общества / А. В. Сельсков, Т. В. Сельскова // Материалы 65-ой Международной научно-технической конференции Ассоциации автомобильных инженеров (ААИ) "Приоритеты развития отечественного автотракторостроения и подготовки инженерных и научных кадров" Международного научного симпозиума "Автотракторостроение – 2009". Книга 11. – М. : МГТУ "МАМИ", 2009. – С. 30–35.

351. Семененко Ю. В. Логістичне управління оборотними засобами : рукопис дис. ... канд. екон. наук за спеціальністю 08.06.01 / Ю. В. Семененко // Економіка, організація і управління підприємствами. – Дніпродзержинськ : Дніпродзержинський державний технічний університет Міністерства освіти і науки України, 2005. – 182 с.

352. Семеркова Л. Н. Основы формирования товарной политики в маркетинге рабочей силы в условиях реструктуризации производства / Л. Н. Семеркова // Проблемы труда в условиях реструктуризации экономики. – Новосибирск, 1999. – С. 53.

353. Семеркова Л. Н. Теория и методология маркетинга рабочей силы / Л. Н. Семеркова. – СПб. : СПбУЭФ, 1998. – 69 с.

354. Сергеев В. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.

355. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 608 с.

356. Сергеев В. И. Логистика и ее применение на предприятии / В. И. Сергеев // Российский экономический журнал. – 1994. – № 9. – С. 41–45.

357. Сетров М. И. Основы функциональной теории организации / М. И. Сетров. – Львов : Наука, 1972. – 156 с.

358. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

359. Синяева И. М. Управление маркетингом : учеб. пособ. / И. М. Синяева. – М. : Вузовский учебник, 2003. – 224 с.

360. Славников Д. Управление отклонениями, или на чем строится контроллинг / Д. Славников // Справочник экономиста. – 2004. – № 8. – С. 26–31.



361. Слезингер Г. Э. Труд в управлении промышленным производством / Г. Э. Слезингер. – М. : Изд. "Экономика", 1967. – 360 с.
362. Слепнева Т. А. Цены и ценообразование : учеб. пособ. / Т. А. Слепнева, Е. В. Яркин. – М. : Инфра-М, 2001. – 96 с.
363. Смирницкий Е. К. Экономические показатели бизнеса / Е. К. Смирницкий. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
364. Смирнова Г. Н. Проектирование экономических информационных систем (часть 1) / Г. Н. Смирнова, Ю. Ф. Тельнов. – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М. : МЭСИ, 2004. – 298 с.
365. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга : учеб. пособ. ; пер. с англ. / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. ; под ред. проф. Л. Ф. Никулина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 416 с.
366. Современная концепция маркетинга : конспект лекций для экон. спец. / сост. О. Н. Мозговой. – К. : КИНХ, 1992. – 56 с.
367. Современный маркетинг / под ред. В. Е. Хруцкого. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 498 с.
368. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – К. : Вид. Європ. ун-ту, 2002. – 148 с.
369. Социальная политика: толковый словарь / под общ. ред. Н. А. Волгина ; отв. ред. Б. В. Ракитский. – М. : Изд. РАГС, 2002. – 14 с.
370. Социальное партнерство : словарь-справочник / [Н. Н. Гриценко, Ю. Е. Волков, Ф. И. Гайнуллина и др.]. – М. : Экономика, 1999. – 848 с.
371. Сошникова Л. А. Многомерный статистический анализ в экономике : учеб. пособ. для студ. вузов / Л. А. Сошникова, В. Н. Тамашевич. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 598 с.
372. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., вип., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
373. Старостина А. А. Промышленный маркетинг / А. А. Старостина. – К. : Основа, 1998. – 324 с.
374. Степанов В. И. Логистика : учебник / В. И. Степанов. – М. : ТК Велби ; Изд. Проспект, 2006. – 488 с.
375. Стефаненко М. М. Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень / М. М. Стефаненко // Фінанси України. – 2007. – № 3. – С. 112–117.
376. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.

377. Сыроежин И. М. Система показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежин. – М. : Экономика, 1980. – С. 15.
378. Таньков К. М. Реорганізація бізнес-процесів в умовах стратегічної взаємодії "підприємство – споживач" / К. М. Таньков // Управління розвитком. – Х. : ХНЕУ, 2009. – № 8. – С. 34–35.
379. Таньков К. М. Концептуальні підходи до формування логістично-інтегрованих виробничих систем підприємства / К. М. Таньков // Зб. наук. праць Черк. держ. тех. ун-ту. Серія : Економічні науки. Вип. 13. – Черкаси. – 2005. – С. 281–286.
380. Ташбаев Ы. Э. Логистическое администрирование : учеб. пособ. / Ы. Э. Ташбаев, Л. Б. Миротин, А. Б. Чубуков. – М. : Изд. "Экзамен", 2003. – 480 с.
381. Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма / [В. Н. Бурков, В. В. Кондратьев и др.]. – М. : Наука, 1984. – 272 с.
382. Теплицький В. Инвестор и приоритеты / В. Теплицький, С. Костюков // Экономика и жизнь. – 1996. – № 33. – С. 5–11.
383. Телетов О. С. Оцінка ефективності функціонування промислових маркетингових систем / О. С. Телетов // Економічний вісник НТУ "КПІ". – 2008. – № 5. – С. 232–236.
384. Тимошенко О. А. Базовые принципы логистики финансов / О. А. Тимошенко // Логистика: современные тенденции развития. – 2008. – С. 243–244.
385. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятия : монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 144 с.
386. Тогунов И. Новое в теории организации: фрактально-фасеточные модели : монография / И. Тогунов. – Владимир : Собор, 2009. – 136 с.
387. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 232 с.
388. Траут Дж. Позиционирование: битва за умы / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
389. Тридід О. М. Система обслуговування споживача: теорія і практика : монографія / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Г. Я. Дутка. – К. : УБС НБУ, 2008. – 184 с.
390. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

391. Труд и заработная плата в СССР: словарь-справочник / сост. и общ. ред. З. С. Богатыренко. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 1989. – С. 367–369.
392. Тюленева Н. Рейтинг мотивации и инвестиционная привлекательность компании / Н. Тюленева // Человек и труд. – 2003. – № 12. – С. 65–66.
393. Удалова Е. С. Теоретические подходы к оценке эффективности коммерческих коммуникаций / Е. С. Удалова // Научно-технические ведомости СПбГТУ. – СПб. : Изд. СПбГТУ, 2006. – № 6. – С. 32–40.
394. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств / С. Я. Салига, К. С. Салига, Л. І. Кирилова та ін. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 56 с.
395. Уляшева Ж. Контроллинг в компании: методические проблемы / Ж. Уляшева // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 67–72.
396. Управление инвестиционной активностью / Ю. П. Анискин, А. Ю. Бударов, А. Н. Попов и др. – М. : ИКФ Омега-Л, 2002. – 272 с.
397. Управление маркетингом : учеб. пособ. / под ред. А. В. Короткова, И. М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 464 с.
398. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
399. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 202 с.
400. Управление программами и проектами. Модульная программа для менеджеров / под общ. ред. М. Л. Разу. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
401. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій) : навч. посіб. // за ред. І. Ю. Сіваченка – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с.
402. Уткин Э. А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика : учебник / Э. А. Уткин. – М. : Изд. "ЭМОС", 1997. – 320 с.
403. Уфимцев Р. Эффект бабочки в маркетинге / Р. Уфимцев // Журнал "Стратегии". – 2006. – № 8. – С. 45–52.
404. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М. : ИД Гребенникова, 2005. – 416 с.
405. Файстель Р. Физика процессов эволюции / Р. Файстель ; пер. с нем. Ю. А. Данилова. – М. : УРСС, 2001. – 328 с.
406. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа" Интел-Синтез", 1998. – 416 с.

407. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента : учебно-практическое пособие / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – С. 95–96.

408. Федосеев В. В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге : учеб. пособ. для вузов / В. В. Федосеев, Н. Д. Эриашвили ; под ред. В. В. Федосеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 160 с.

409. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – № 624: Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів, 2008. – С. 100–109.

410. Филоненко В. Г. Система материально-технического обеспечения: Маркетинг. Логистика : учеб. пособ. для вузов / В. Г. Филоненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2003. – 62 с.

411. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Республика, 2001. – 720 с.

412. Фінанси підприємств : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 5-те вид., перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2005. – 546 с.

413. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. под ред. и с предисл. : М. Л. Лукашевич, Е. Н. Тихоненкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с.

414. Фомина С. А. Оценка инновационной конкурентоспособности персонала организаций / С. А. Фомина, И. В. Толстова // Современные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук: сборник тезисов докладов межвузовской научной студенческой конференции "Интеллектуальный потенциал Сибири". – Новосибирск : НГУЭУ, 2006. – С. 31–32.

415. Френкель А. А. Прогнозирование производительности труда: методы и модели / А. А. Френкель. – М. : Экономика, 1989. – 216 с.

416. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 262 с.

417. Фукунари Кимура (Fukunari Kimura). Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии : доклад / Фукунари Кимура. – США 20433 округ, Колумбия, Вашингтон N.W. : Институт Всемирного банка, 2001. – 32 с.

418. Хайкин В. П. Некоторые принципы разработки функций поощрения / В. П. Хайкин. – М. : Экономика-математические методы и модели, 1972. – Том VIII, вып. 4. – 132 с.
419. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 486 с.
420. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 798 с.
421. Харбух Дж. Моделирование на ЭВМ в геологии / Дж. Харбух, Г. Бонэм-Картер. – М. : Мир, 1974. – 320 с.
422. Харів П. С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону / П. С. Харів. – Тернопіль : ТАНГ, 2003. – 180 с.
423. Цвиркун А. Д. Аналіз інвестицій і бізнес-план. Методи і інструментальні засоби / А. Д. Цвиркун, В. К. Акінфієв. – К. : Вісь-89, 2002. – 450 с.
424. Цыкин К. Г. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического контроллинга / К. Г. Цыкин // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. Том 15. – 2007. – № 39. – С. 214–218.
425. Чаговец Л. А. Информационная модель оценки финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Л. А. Чаговец, Е. В. Молдавская // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (3). – С. 72–73.
426. Чайковська В. П. Ресурсозабезпечення в системі управління життєвого циклу підприємств в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. П. Чайковська ; Європ. ун-т. – К., 2008. – 20 с.
427. Чалдини Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб. : Питер, 2009. – 154 с.
428. Чаплінський Ю. Б. Теоретичні аспекти маркетингу відносин / Ю. Б. Чаплінський, К. І. Арич // Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту, 2009. – № 2. – С. 201–208.
429. Чеботаев А. А. Логистика. Логистические технологии : учеб. пособ. / А. А. Чеботаев. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К<sup>о</sup>", 2006. – 172 с.
430. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИД "Вильямс", 2001. – 704 с.
431. Чекрыгина И. М. Бизнес-план / И. М. Чекрыгина. – Таганрог : ТНИИС, 1993. – 336 с.

432. Чернова Т. В. Экономическая статистика : учеб. пособ. / Т. В. Чернова. – Таганрог : Изд. ТРТУ, 1999. – 140 с.
433. Чесбро Г. Открытые инновации / Г. Чесбро. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.
434. Чурсин Д. В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект / Д. В. Чурсин. – ФапПРФ, М., 2005. – 158 с.
435. Шамхалов Ф. И. Государство и экономика. Основы взаимодействия : учебник / Ф. И. Шамхалов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2005. – 728 с.
436. Шевченко А. В. Введение в маркетинг : учеб. пособ. / А. В. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 256 с.
437. Шевченко О. О. Історія економіки та економічної думки : сучасні економічні теорії : навч. посіб / О. О. Шевченко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
438. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА, 1996. – 176 с.
439. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2003, – 436 с.
440. Шершульский В. Все на аутсорсинг! / В. Шершульский // Эксперт. – 1999. – № 26. – С. 12.
441. Шершульский В. Все на аутсорсинг! / В. Шершульский // Эксперт. – 1999. – № 26. – С.10–14.
442. Шиянов И. А. Организационное обеспечение внедрения концепции управления рисками промышленного предприятия. / И. А. Шиянов // Економічний вісник Донбасу 2010. – № 1 (19). – С. 110–117.
443. Школа І. М. Операційний менеджмент: практикум / І. М. Школа, О. В. Михайлівська. – Чернівці : Книги-XXI, 2004. – 376 с.
444. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы / Р. Б. Шо. – М. : Дело, 2000. – 272 с.
445. Штойер Р. Многокритериальная оптимизация: теория, вычисления, приложения / Р. Штойер; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1992. – 504 с.
446. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Исследование предпринимательской прибыли, апитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.
447. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: монография / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

448. Экономика предприятия : учебник / под. ред. проф. И. А. Сафронова. – М. : Юристъ, 1998. – 458 с.
449. Экономико-математические модели производств и управление их запасами / А. Н. Марюта, Н. И. Редина, Ю. А. Долгоруков и др. – Днепропетровск : ДГФА, 2005. – 268 с.
450. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спецлитература, 1995. – 542 с.
451. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 414 с.
452. Экономическая теория (политэкономия) : учебник / под общ. ред. акад. В. И. Видяпина, акад. Г. П. Журавлевой. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 640 с.
453. Экономическая теория / под ред. А. И. Добрынина, Л. С. Тарасевича. – 3-е изд. – СПб. : Изд. "Питер", 2004. – 544 с.
454. Экономическая энциклопедия / [Е. И. Александрова, А. В. Аникин, А. И. Архипов и др.] ; под ред. Л. И. Абалкина. – М. : Экономика, 1999. – 1056 с.
455. Энис Б. М. Классика маркетинга / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.
456. Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина та ін. – М. : Изд. "Экзамен", 2002. – 160 с.
457. Юлдашева О. У. Промышленный маркетинг: теория и практика / О. У. Юлдашева. – СПб. : Изд. СПбГУЭФ, 2004. – 130 с.
458. Яременко О. Л. Операционный менеджмент : учебник / О. Л. Яременко, А. М. Сумец. – Х. : ФОЛИО, 2002. – 214 с.
459. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств : методологічні та методичні засади : наукове видання / О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2004. – 472 с.
460. Anderson T. W. Statistical Inference about Markov Chains / T. W. Anderson, L. A. Goodman // Ann. Math. Stat. 1957. – V. 28. – P. 89–110.
461. Benett P. D. Dictionary of Marketing Terms / P. D. Benett. – Chicago, 1998. – 220 p.
462. Choffray J.-M. Assessing Response to Industrial Marketing Strategy / J.-M. Choffray, G. L. Lilien // Journal of Marketing. – 1978. – No. 42.
463. Hanna M. D. Integrated operations management. Adding value for customers / M. D. Hanna, W. R. Newman. – 1st edition. – New Jersey : Prentice Hall, 2001. – 753 p.

464. Heizer J. Principles of operations management / J. Heizer, B. Render. – 4th edition. – New Jersey : Prentice Hall, 2001. – 716 p.
465. Lenskold J. D. Marketing ROI : the path to campaign, customer, and corporate profitability / J. D. Lenskold. – McGraw-Hill, 2003. – 272 p.
466. Michael Swan. Practical English Usage / Swan Michael. – Third Edition. – Oxford : Oxford University Press, 2005. – 688 p.
467. Nelson R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. Nelson, S. Winter. – Harvard Univ. Press; Cambridge, 1982.
468. Nelson R. Op. Cit / R. Nelson, S. Winter. – P. 18–19.
469. Witt U. A. "Darwinian Revolution" in Economics? / U. A. Witt // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 1996. – No. 4. – P. 707.
470. Баранчев В. П. Измерение инновационной активности компании как её конкурентной силы [Электронный ресурс] / В. П. Баранчев. – Режим доступа : [http://innovatika.boom.ru/Innov\\_act.htm](http://innovatika.boom.ru/Innov_act.htm).
471. Барциц И. Н. Показатели эффективности государственного управления (субъективный взгляд на международные стандарты) [Электронный ресурс] / И. Н. Барциц // Правительственная власть. – Ч. 1. – 2008. – № 1 (80). – Режим доступа : <http://pvlast.ru/archive/index.433.php>.
472. Баташева Ю. С. Переваги використання інструментів оперативного контролінгу в управлінні промисловим підприємством: [Електронний ресурс] / Ю. С. Баташева. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN-2010/Economics/68652.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN-2010/Economics/68652.doc.htm).
473. Батищев Д. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса. [Электронный ресурс] / Д. Батищев // Аудиторско-консалтинговая группа IAS. – Режим доступа : [http://i-ias.ru/publikacia/novii\\_outsourcing.html](http://i-ias.ru/publikacia/novii_outsourcing.html).
474. Белов Л. Б. Учет и разнесение логистических затрат в контроле подсистемы закупок [Электронный ресурс] / Л. Б. Белов. – Режим доступа : [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
475. Білозубенко В. С. Роль національної інноваційної системи у підтриманні інноваційної активності [Електронний ресурс] / В. С. Білозубенко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2009\\_4/3.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2009_4/3.pdf).
476. Большая Советская Энциклопедия (БСЭ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bse.sci-lib.com/article025069.html>.
477. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – СПб. : Прайм-Еврознак ; М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2004. – 666 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/30/word/dejatelnost>.



478. Бондаренко И. В. Жизненный цикл организации – этапы взросления / И. В. Бондаренко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/zhiznennyi-tsikl-organizacii-cycle-organization>.

479. Вингурт А. Как PR-специалистам заработать завтра? [Электронный ресурс] / А. Вингурт // Советник : журнал о связях с общественностью и рынке PR. – Режим доступа : <http://www.sovetnik.ru/magazine/archive/article/-2002/12>.

480. Воеводзинська О. В. Сутність та особливості маркетингового управління інноваційною активністю підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Воеводзинська. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/8\\_NIT\\_2008/-Tethis/Economics/26866.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/-Tethis/Economics/26866.doc.htm).

481. Вайно Сильм. Связанность общества [Электронный ресурс] / Вайно Сильм. – Режим доступа : <http://www.koolibri.ee/download/?action=binary-&id=3133>.

482. Гусаков В. Управление лояльностью клиентов на промышленных рынках и рынках B2B [Электронный ресурс] / В. Гусаков // Топ-менеджер. – 2009. – Апрель. – Режим доступа : <http://www.bizstrategy.ru/publications/pub9.html>.

483. Довгаль А. П. Системна модель соціального партнерства на торговельному підприємстві [Електронний ресурс] / А. П. Довгаль // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – Режим доступа : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=866>.

484. Дятлов А. Н. Три модели жизненных циклов и развития организации [Электронный ресурс] / А. Н. Дятлов. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl\\_razvitija\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitija_organizacii.html).

485. Економіка підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / І. М. Бойчик, П. С. Харів, М. І. Хопчан та ін. – К. : Каравела, 2001. – Режим доступа : <http://finance-library.com.ua/book.php?book=70>.

486. Електронний ресурс Асоціації міжнародних автомобільних перевізників "БАМАП" : [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bairc.org/information/smi/18106>.

487. Ершов К. Теория жизненных циклов организации в приложении к развитию маркетинга в компании [Электронный ресурс] / К. Ершов. – Режим доступа : [http://topeople.biz/biblioteka/Zhiznennye\\_cikly\\_organizacii.php](http://topeople.biz/biblioteka/Zhiznennye_cikly_organizacii.php).

488. Жмуров В. А. Большая энциклопедия по психиатрии. – 2-е изд. [Электронный ресурс] / В. А. Жмуров. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/978/word/dejatelnost>.

489. Івашина О. Ю. Вплив держави на становлення соціального партнерства у сфері регулювання оплати праці у країнах світу та в Україні [Електронний ресурс] / О. Ю. Івашина. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Аpdu/2010\\_1/doc/5/03.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Аpdu/2010_1/doc/5/03.pdf).

490. Качество управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://infomanagement.ru/lekcija/Kachestvo\\_upravlenie](http://infomanagement.ru/lekcija/Kachestvo_upravlenie).

491. Киркин А. П. Информационные технологии организации и управления в производственном процессе промышленных и транспортных предприятий [Электронный ресурс] / А. П. Киркин. – Режим доступа : [www.pstu.edu/fileadmin/files](http://www.pstu.edu/fileadmin/files).

492. Киселев А. Н. Информационная система субконтрактации – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005 [Электронный ресурс] / А. Н. Киселев. – Режим доступа : // [http://subcontract.ru/Docum/DocumList\\_DocumFolderID\\_16.html](http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html).

493. Комилов С. Д. Социально-экономическое развитие в государствах Евразии [Электронный ресурс] / Комилов С. Д. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=25370>.

494. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80>.

495. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : [монографія] [Електронний ресурс] / О. Б. Коротич. – Х. : Вид. ХарРі НАДУ "Магістр", 2006. – 220 с. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/kaf/pf.html>.

496. Крутов С. В. Производство + Психология [Электронный ресурс] / С. В. Крутов. – Режим доступа : [psyfactor.org/lib/krutov0.htm](http://psyfactor.org/lib/krutov0.htm).

497. Малихіна В. М. Організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах великого міста [Електронний ресурс] / В. М. Малихіна. – Режим доступу : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/>.

498. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств [Електронний ресурс] / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – Режим доступу : [http://uchebnikionline.ru/turizm/organizatsiya\\_ta\\_planuvannya-\\_diyalnosti\\_turistichnih\\_pidpriyemstv-malska\\_mp/printsip\\_holizmu.htm](http://uchebnikionline.ru/turizm/organizatsiya_ta_planuvannya-_diyalnosti_turistichnih_pidpriyemstv-malska_mp/printsip_holizmu.htm).

499. Маркетинг на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://djerelo.com/component/content/article?id=899>.

500. Мельников О. М. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / О. М. Мельников, В. Н. Шувалов. – Режим доступа : <http://econference.ru/blog/rosspred/29.html>.

501. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджена Наказом Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27 червня 1997 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 5 серпня 1997 року за № 288/2092 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>.

502. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій. Лист Державної податкової адміністрації України № 759/10/20-2117 від 27.01.1998 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/GDP11722.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GDP11722.html).

503. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено Наказом Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2001\\_01\\_17/M E01007.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01_17/M E01007.html).

504. Методы и инструменты контроллинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://victorstellar.com/strategicheskoe-planirovanie-i-kontrolling/metodi-i-instrumenti-kontrollinga.html>.

505. Національний класифікатор України відповідно до класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010, із змінами і доповненнями, внесеними наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29 листопада 2010 р. № 530 (чинний від 01.01.2012 р.). – Режим доступу : [http://www.ubc.ua/Links/codes\\_ua2.html](http://www.ubc.ua/Links/codes_ua2.html).

506. Офіційний веб-портал парламенту "Верховна Рада України". – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main>.

507. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації (European Logistics Association – ELA). – Режим доступу : [http://www.fgul.wi.tu-darmstadt.de/praxis\\_fgul/weiterbildung/verbaende.de.jsp](http://www.fgul.wi.tu-darmstadt.de/praxis_fgul/weiterbildung/verbaende.de.jsp).

508. Оцінка ефективності змін і нововведень в системі менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pib.odessa.ua/?p=869>.

509. Парсонс Т. Система современных обществ [Электронный ресурс] / Т. Парсонс. – Режим доступа : <http://politzone.in.ua/index.php?id=392>.

510. Пищин О. Н. Методика оценки инновационной активности предприятий сотовой связи [Электронный ресурс] / О. Н. Пищин. – Режим доступа : [http://fetmag.mrsu.ru/2009-2/pdf/Pishchin\\_Cellular.pdf](http://fetmag.mrsu.ru/2009-2/pdf/Pishchin_Cellular.pdf).

511. Попов В. Д. Инновационная активность предприятий: проблемы перспектив [Электронный ресурс] / В. Д. Попов. – Режим доступа : <http://www.nauka-shop.com/mod/shop/productID/34495>.

512. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки. Наказ Міністерства економіки України № 170 від 14.02.2006 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

513. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>.

514. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 "Фінансові інструменти". Наказ Міністерства економіки України № 559 від 30.11.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

515. Про соціальний діалог в Україні. Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 28 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.

516. Протести і протестні настрої. Соціальна група "Рейтинг" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ratinggroup.com.ua/products/-politic/data/entry/13943/>.

517. Прыкин Б. В. Стратегия экономики: природный экогармонизм : учеб. пособ. для вузов / Б. В. Прыкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 367 с.

518. Савченко А. В. Из материалов конференции "Менеджмент сегодня" [Электронный ресурс] / А. В. Савченко. – Режим доступа : <http://www.grebennikov.ru>.

519. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

520. Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике, финансам и бизнесу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://termin.bposd.ru/publ/31-1-0-21363>.

521. Соціально-економічне становище Харківської області за січень – червень 2012 року [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/socekonstan/2012rik.html>.

522. Соціально-економічне становище Харківської області, 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/socekonstan/2010rik.html>.

523. Стахно Н. Д. Финансовый потенциал как механизм трансформации ресурсов деятельности организации рекреационного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvfb/2010\\_3/06st.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfb/2010_3/06st.pdf).

524. Сторчеус О. М. Сутність регулювання промислового комплексу регіону [Електронний ресурс]. / О. М. Сторчеус. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=125>.

525. Субконтрактація: дійсний механізм організації виробництва [Електронний ресурс] // Журнал "КОМПАС промислової реструктуризації". – Режим доступу : <http://www.compass-r.ru/st-1-02-3.htm>.

526. Фалько С. Польза контроллинга для предприятия [Электронный ресурс] // Управление предприятием. – 2011. – № 10 (10). – С. 1–6. – Режим доступа : [http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/falko\\_VhCP.pdf](http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/falko_VhCP.pdf).

527. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике [Электронный ресурс] / С. Р. Филонович. – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/data/219/881/1216/06Filonovich.pdf>.

528. Философский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://mirslovari.com/content\\_fil/JEFFEKTIVNOST-415.html](http://mirslovari.com/content_fil/JEFFEKTIVNOST-415.html).

529. Черкасова Ю. А. КИС: Бюджетирование – эффективное планирование деятельности промышленных предприятий [Электронный ресурс] / Ю. А. Черкасова. – Режим доступа : <http://infpotoki.narod.ru/>.

530. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/16954](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954).

531. Энциклопедия социологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/4870/ЭФФЕКТИВНОСТЬ>.

532. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты [Электронный ресурс] / Г. А. Яшева // Витеб. гос. тех. ун-т, каф. коммерческой деятельности. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-08/02.shtml/>.

533. Cambridge Advanced Learner's Dictionary [Electronic resource]. – Access mode : <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/efficiency>.

534. Dictionary.com [Electronic resource]. – Access mode : <http://dictionary.reference.com/browse/efficiency>.

535. Lillywhite H. Management: Effectiveness versus efficiency [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.helium.com/items/527330-management-effectiveness-versus-efficiency>.
536. Longman Dictionary of Contemporary English [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ldoceonline.com/dictionary/efficiency>.
537. Marcus B. Management: Effectiveness versus efficiency [Electronic resource] / B. Marcus. – Access mode : <http://www.helium.com/items/1800784-management-effectiveness-versus-efficiency>.
538. Marketing Mix and Marketing Management [Electronic resource]. – Access mode : <http://marketinghrdpresentation.com/2009/08/30/marketing-mix-and-marketing-management/>.
539. Merriam – Webster Dictionary [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.merriam-webster.com/dictionary/effective>.
540. Millett T. Efficiency VS Effectiveness [Electronic resource] / T. Millett. – Access mode : <http://ezinearticles.com/?Efficiency-Vs-Effectiveness&id=2281585>.
541. Mind P. Management: Effectiveness versus efficiency [Electronic resource] / P. Mind. – Access mode : <http://www.helium.com/items/311722-management-effectiveness-versus-efficiency>.
542. Nielsen P. Management Efficiency, Effectiveness and Economy. Managers Improve Performance by Understanding the Three Es (3 E's) [Electronic resource] / P. Nielsen. – Access mode : <http://www.suite101.com/content/management-efficiency-effectiveness-and-economy-a195294>.
543. Online Etymology Dictionary [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.etymonline.com/index.php?term=efficiency>.
544. Project management training and resources [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.visitask.com/effectiveness-g.asp>.
545. The Chartered Institute of Marketing [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.cim.co.uk>.
546. Wreden N. Outsourcing Flexes Its Muscle [Electronic resource]. / N. Wreden // Information Week Online. – 1999. – November. – Access mode : [www.informationweek.com/761/ssflex.htm](http://www.informationweek.com/761/ssflex.htm).

## Зміст

Вступ.....	3
<b>Розділ 1. Інновації як основний фактор підтримки життєдіяльності промислових підприємств.....</b>	<b>9</b>
1.1. Управління інноваційною активністю підприємства .....	9
1.2. Використання еволюційних підходів в інноваційній економіці з метою забезпечення життєдіяльності підприємств .....	29
1.3. Маркетингові дослідження ринку інновацій .....	38
1.4. Оцінка ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства .....	55
<b>Розділ 2. Управління життєдіяльністю промислових підприємств з урахуванням забезпечення економічної та фінансової безпеки в умовах підвищення невизначеності зовнішнього середовища .....</b>	<b>95</b>
2.1. Управління економічною безпекою підприємства з урахуванням життєвого циклу .....	95
2.2. Оцінка фінансової безпеки підприємств як основа для забезпечення їх життєдіяльності.....	105
2.3. Інформаційна взаємодія промислових підприємств із зовнішнім середовищем.....	125
2.4. Державне регулювання життєдіяльності підприємств галузей промисловості.....	138
<b>Розділ 3. Забезпечення операційного менеджменту життєдіяльності підприємств .....</b>	<b>153</b>
3.1. Якість операційного менеджменту промислового підприємства .....	153
3.2. Особливості контролінгу на підприємствах .....	178
3.3. Комплексна підготовка виробництва до випуску нової продукції .....	193
3.4. Стимулювання виробництва якісної продукції.....	216
<b>Розділ 4. Організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємств .....</b>	<b>225</b>
4.1. Оптимізація макрологістичних мереж .....	225
4.2. Організаційне забезпечення логістичної діяльності промислового підприємства .....	235



4.3. Формування відносин між контрагентами у процесі матеріально-технічного забезпечення.....	260
4.4. Організаційне забезпечення реалізації стратегій взаємовідносин у ланцюгах поставок промислових підприємств .....	271
4.5. Забезпечення ефективності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства .....	285
4.6. Фінансові ресурси та потоки у логістичних системах .....	303
<b>Розділ 5. Оцінка ефективності логістичної діяльності .....</b>	<b>310</b>
5.1. Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємств .....	310
5.2. Оцінка ефективності фінансово-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємств .....	326
5.3. Резерви підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства .....	334
<b>Розділ 6. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.....</b>	<b>354</b>
6.1. Система показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства як працедавця.....	354
6.2. Оцінка впливу соціального партнерства на зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.....	370
Висновки.....	379
Використана література .....	390



НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Ястремська Олена Миколаївна  
Верещагіна Ганна Валентинівна  
Авраменко Олена Володимирівна та ін.

# УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ

Монографія

За загальною редакцією  
докт. екон. наук, професора Ястремської О. М.,  
канд. екон. наук, доцента Верещагіної Г. В.

Відповідальний за випуск *Ястремська О. М.*

Відповідальний редактор *Оленич М. М.*

Редактор *Хижняк Т. М.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2014 р. Поз. № 9-Н.

Підп. до друку 29.12.2014 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 27,0. Обл.-вид. арк. 33,75. Тираж 500 пр. Зам. № 359.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*